



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kohti muutosta -Vahinkoilmoitusten rekisteröinnin kehittämisprojekti Potilasvakuutuskeskuksessa

Forsell, Annika

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kohti muutosta -Vahinkoilmoitusten rekisteröinnin
kehittämisprojekti Potilasvakuutuskeskuksessa

Annika Forsell
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Forsell, Annika

**Kohti muutosta -Vahinkoilloitusten rekisteröinnin kehittämisprojekti
Potilasvakuutuskeskuksessa**

Vuosi 2014 Sivumäärä 50

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Potilasvakuutuskeskuksen esikäsittelyryhmän henkilöstön näkemyksiä ja ennakkokatkaisuja, jotka liittyvät toiminnassa tapahtuvaan muutokseen, jossa kaikki ryhmän henkilöt tullaan perehdyttämään uusien saapuvien vahinkoilloitusten rekisteröintiin. Tutkimuksessa hyödynnetyn SWOT-analyysin avulla kartoitettiin kyseiseen muutosprojektiin liittyviä myönteisiä ja negatiivisia tekijöitä nykytilanteesta sekä uuteen rekisteröinnin toimintatapaan siirryttäessä. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja suoritettiin teemahaastattelu seitsemälle esikäsittelyryhmän työntekijälle. Haastatteluun suunnitellut kysymykset tukivat SWOT-analyysin toiminta-ajatusta, joten vastatessaan kysymyksiin henkilöstö joutui miettimään rekisteröinnin projektissa vaikuttavia tekijöitä vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu projektin sekä projektin riskinhallinnan ympärille. Tässä työssä projektin riskien tarkasteluun hyödynnettiin SWOT-analyysia. Teoreettiseen viitekehykseen sisältyvät oleellisesti myös organisaatiossa tapahtuvat muutokset, niiden eteneminen sekä muutosten johtaminen.

Esikäsittelyn henkilöstölle suunnatusta tutkimuksesta kävi ilmi, että rekisteröinnin projekti on odotettu ja toivottu kehittämiskohde kyseisessä ryhmässä tuodessaan myönteisiä mahdollisuuksia omaan työhön toimimiseen. Projektin avulla työntekijät uskovat yleisen osaamistason koko ryhmässä kasvavan ja työn haavoittuvuuden poikkeustilanteissa vähenevän. Suurimpina projektin toteutumisen esteinä olevina tekijöinä työntekijät mainitsivat siihen ohjattujen resurssien riittävyyden, sähköisen tietojärjestelmän toiminnan sekä kehittämisen ja epätietoisuuden. SWOT-analyysia käyttäen kootusta haastatteluaineistosta tehtiin taulukot, joihin projektin merkittävimmät myönteiset ja esteinä olevat tekijät kerättiin yhteen.

Opinnäytetyön loppupäätelmissä todetaan jatkokehitysmahdollisuutena seuranta-tutkimuksen toteuttaminen projektin edetessä pidemmälle tilanteen vertailemiseksi tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin ja sen onko ajatellut toiminnan edut saavutettu sekä esteet päästy voittamaan.

Asiasanat projekti, muutos, riskinhallinta, SWOT-analyysi, teemahaastattelu

Forsell, Annika

Towards change: -a development project for the notice of injury registration in a Patient Insurance Centre

Year	2014	Pages	50
------	------	-------	----

The objective of this thesis project was to examine the opinions of the personnel in the claims handling group of a Patient Insurance Centre on the verge of a change, which is oriented to register the incoming notices of injury. By utilizing a SWOT analysis, favorable and negative factors were gathered concerning the current situation and the new registration procedure. The thesis study was conducted using qualitative research methods, such as a theme interview. The questions used in the interview were designed based on the SWOT analysis model. Therefore, the personnel had to consider the factors affecting the project in terms of their strengths, weaknesses, opportunities and threats.

The theoretical framework of this thesis is based on projects and the management of project risks. The tool used in the risk management evaluation in this thesis was the SWOT analysis. Other essential aspects of the theoretical framework included the subject of changes and how this develops in organization, as well as the management of change.

The results showed that the development project concerning the registration is expected by the group to bring a positive impact to the management of work. The personnel believe that the common competence inside the group will grow and vulnerability in exceptional situations will decrease. The major factors preventing the project from being achieved were mentioned to be the sufficiency of resources allocated to the project, the development of IT systems and uncertainty. The SWOT analysis and the matrixes constructed from the information in the interviews were successful in revealing the significant factors affecting the project as perceived by the personnel.

At the end of the thesis a possible follow-up study is outlined to compare how well the situation has changed and whether possible advantages have been reached and barriers overcome.

Keywords project, change, risk management, SWOT-analysis, theme interview

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantaja Potilasvakuutuskeskus.....	8
2.1	Yleisesti potilasvahinkoilmoituksen korvauskäsittelyn kulusta.....	9
2.2	Potilasvahinkolain soveltamisala ja potilasvahinkolaissa mainitut korvausperusteet.....	10
2.3	Esikäsittelyryhmän tehtävät ja toiminta Potilasvakuutuskeskuksessa	11
3	Tutkimusongelman rajaus, tavoite ja toteutus	11
4	Teoreettinen viitekehys.....	12
5	Projekti	12
5.1	Projektin elinkaari ja vaiheet.....	13
5.1.1	Käynnistysvaihe.....	15
5.1.2	Rakentamisvaihe	15
5.1.3	Päättämisvaihe	16
5.2	Onnistuneen projektin tunnusmerkit	17
5.3	Projektin riskinhallinta.....	17
5.4	SWOT-analyysi riskinhallintamenetelmänä	17
6	Organisaatio muutoksessa	19
6.1	Tehokkaan ryhmän edellytykset.....	19
6.2	Muutoksen vaiheet	20
6.3	Muutokseen sitoutumisen vaiheet	22
6.4	Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa	25
6.5	Muutoksen johtamisen keinoja	25
7	Tutkimus.....	27
7.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	28
7.2	Teemahaastattelu.....	28
7.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	29
8	Projekti kuvaus vahinkoilmoitusten rekisteröinnin kehittämisestä	30
8.1	Projektin päävaiheet, välitavoitteet ja suunnitellut toimenpiteet	30
8.2	Projektiorganisaatio	31
8.3	Projektin tarkoitus	31
8.4	Projektin hyödyt.....	31
8.5	Projektin haasteet	32
8.6	Projektin tämän hetkinen tilanne ja sen vaikutus opinnäytetyössä.....	34
9	Haastatteluaineiston analysointi	34
9.1	Taustatiedot	34
9.2	Työn parhaat puolet ja motivaatiotekijät	34
9.3	Oman työn hallittavuuteen vaikuttavat tekijät.....	35

9.4	Näkemykset rekisteröinnin nykytilanteesta	36
9.5	Näkemykset uudesta rekisteröinnin toimintatavasta	37
9.6	Odotukset esimiestaholle uuteen toimintatapaan siirryttäessä	39
9.7	Haastattelujen analysointi SWOT-analyysin muodossa	39
10	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	41
	Lähteet	44
	Kuviot	47
	Taulukot	48
	Liitteet	49

1 Johdanto

Muutostilanteessa korostuu ihmisten johtaminen. Mielekkäästi toteutettu muutosprosessi tukee työntekijöiden hyvinvointia ja auttaa heitä vastaamaan muutoksen tuomiin työn haasteisiin ja käsittelemään siihen liittyviä tunteita. (Työterveyslaitos_a 2013.)

Muutoksia voi ja pitää johtaa. Joskus pienissä muutoksissa kaikki onnistuu vahingossa, ilman suunnitelmia ja prosesseja. Suurissa ja tärkeissä muutostilanteissa tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. Vähänkin suuremmat muutokset ovat vaativia tilanteita ja vaativat suunnitelmallista toimintaa. (Nurmi 2012, 111.)

Projektin aloittamiselle ja menestykselliselle loppuunsaattamiselle on edellytyksenä hyvä suunnittelu sekä aito muutostarpeeseen perustuva tilaus. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 84-85). Projektille määritellään oma organisaatio, jossa projektipäällikkö vastaa kokonaisuuden etenemisestä suunnitellun mukaisesti. Projektipäälliköltä vaaditaan taitoa johtaa ihmisiä ja asioita sekä kykyä ymmärtää organisaation toimintaympäristö ja prosessit, joihin projekti vaikuttaa. (Nurmi 2012, 123.) Lisäksi projektin suunnittelussa ansojen ja riskien tunnistaminen on yksi näkökulma. Tämä tarkoittaa sitä, että pohditaan jo etukäteen, miten projekti voi epäonnistua ja miten se voitaisiin välttää. Soveltamiskelpoinen perusmenetelmä tällaisen riskianalyysin tekemiseen on SWOT-analyysi. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 84-85.)

Organisaatiomuutoksia ei toteuta kuitenkaan vain ylin johto, vaan niiden toteuttamiseen tarvitaan kaikkien työpanosta. Jokainen organisaation jäsen on mukana muutosprosessissa toimijana omalla tasollaan. (Työterveyslaitos_b 2013.)

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin muutosprojektin vaikutusta organisaation henkilöstöön toiminnan ja tunteiden kautta. Idea tutkimukseen syntyi halusta osallistaa henkilöstö sitä koskehtavan muutoksen suunnitteluun selvittämällä sen näkökulmia sekä ajatuksia tulevasta toimintatavan muuttumisesta jo hyvissä ajoin ennen muutosten konkreettista läpivientiä. Toimeksiantajayrityksessä on viime vuosina kehitetty erityisesti sähköisiä tietojärjestelmiä, joihin opinnäytetyössä tutkittava muutosprojektikin osaltaan liittyy.

2 Toimeksiantaja Potilasvakuutuskeskus

Potilasvakuutuskeskus (PVK) huolehtii potilasvahinkolain mukaisesti Suomessa sattuneiden potilasvahinkojen korvaamisesta. Potilasvakuutuskeskuksen muodostavat potilasvakuutustoimintaa Suomessa harjoittavat vakuutusyhtiöt. Jäsenyhtiöitä Potilasvakuutuskeskuksessa on yhteensä 8. Potilasvakuutuskeskuksen tehtäviin kuuluvat muun muassa potilasvakuutuksen korvaustoimen hoitaminen, julkisen sektorin potilasvakuutuksien myöntäminen jäsenyhtiöidensä lukuun, potilasvahinkolakiin liittyvien ohjeiden antaminen jäsenyhtiöillensä sekä potilasvakuutustoimintaan liittyvästä tiedotuksesta huolehtiminen. (Potilasvakuutuskeskus_a 2012.) Potilasvakuutuskeskus osallistuu myös kumppanina Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Potilasturvallisuutta taidolla -ohjelmaan 2011-2015, jonka tavoitteena on, että potilasturvallisuuskulttuuri kehittyy terveydenhuollon ja sosiaalihuollon ammattilaisten keskuudessa ja siten potilasturvallisuus paranee. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013.)

Potilasvakuutuskeskuksella on yksinoikeus hoitaa potilasvahinkolain mukaista korvaustoimintaa. Yksittäiset jäsenyhtiöt eivät siis voi käsitellä myöntämiinsä vakuutuksiin kohdistuvia korvausvaatimuksia. Korvaustoiminnan hoitaa keskuksen korvausyksikkö, jossa on noin 80 työntekijää. Heistä parikymmentä on sivutoimisia työsuhteisia asiantuntijalääkäreitä. (Palonen, Nio & Mustajoki 2005, 30.)

Potilasvakuutusten myöntämiseen liittyviä tehtäviä hoitaa vakuutus- ja oikeusyksikkö. Se huolehtii myös Potilasvakuutuskeskusta vastaan nostettujen potilasvahinkolain mukaisten korvauskanteiden hoitamisesta tuomioistuimessa sekä perii korotetun vakuutusmaksun, mikäli potilasvakuutuksen ottaminen on laiminlöyty. Aktuaaritoimi huolehtii potilasvakuutukseen liittyvistä vakuutusmatemaattisista laskelmista ja tilastontuotannosta ja tiedotustoimi hoitaa potilasvakuutukseen liittyvän tiedottamisen. (Palonen, Nio & Mustajoki 2005, 30.)

Vaikka Potilasvakuutuskeskus periaatteessa onkin yksityisoikeudellinen vakuutuslaitos, sen toimintaan sovelletaan lakisääteisten tehtävien osalta monia samoja säädöksiä kuin julkisten viranomaisten toimintaan. Rinnastus perustuu vuonna 2000 voimaan tulleen perustuslain 124 §:n säännökseen, jonka mukaan julkinen hallintotehtävä voidaan antaa muulle kuin viranomaiselle vain lailla tai lain nojalla, jos se on tarpeen tehtävän tarkoituksenmukaiseksi hoitamiseksi eikä vaaranna perusoikeuksia, oikeuturvaa tai muita hyvän hallinnon vaatimuksia. Lakisääteisen vakuutuksen hoitaminen rinnastetaan julkiseen hallintotehtävään. Tästä seuraa sekin, että Vakuutusvalvontaviraston lisäksi Potilasvakuutuskeskuksen lakisääteistä toimintaa valvovat sekä eduskunnan oikeusasiamies että valtioneuvoston oikeuskansleri. (Palonen, Nio & Mustajoki 2005, 30-31.)

Tärkeimmät lait, joita julkisen hallintotehtävän hoitamisen vuoksi sovelletaan Potilasvakuutuskeskuksen lakisääteiseen toimintaan, ovat laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta sekä hallintolaki. (Palonen, Nio & Mustajoki 2005, 31.)

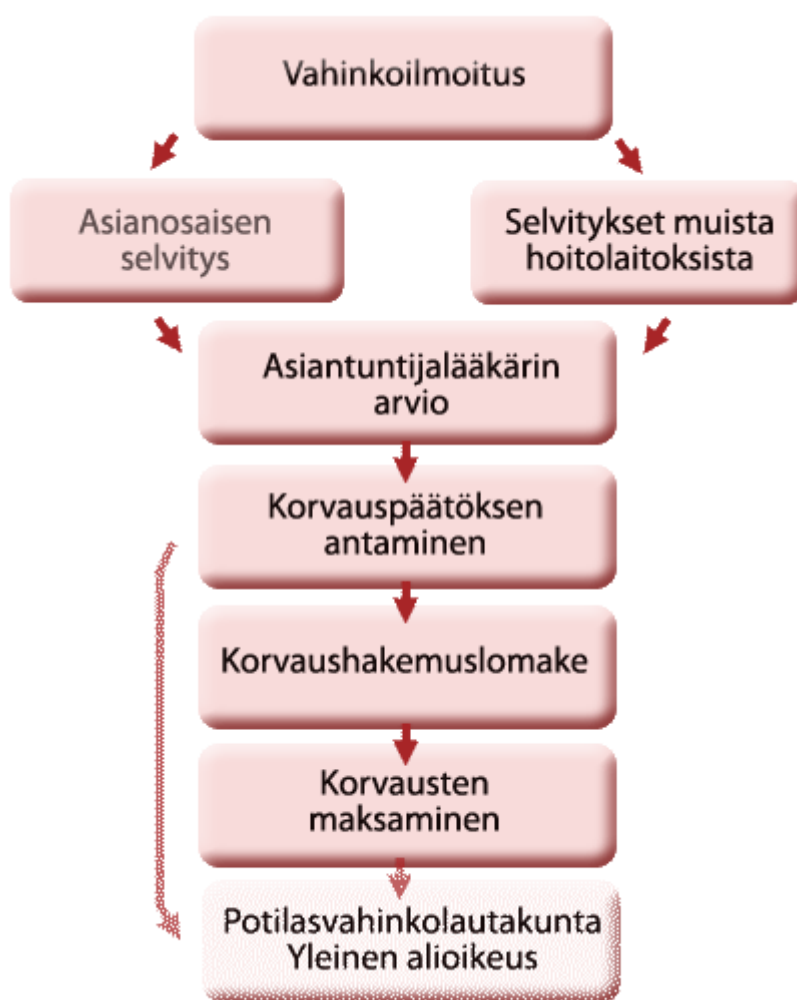
Vuonna 2012 Potilasvakuutuskeskukselle tehtiin lakisääteisen potilasvakuutuksen perusteella 7 633 vahinkoilmoitusta. Perustekorvausratkaisun Potilasvakuutuskeskus teki 6 691 tapauksesta ja näistä korvattavaksi potilasvahingoiksi todettiin 2 093 tapausta. Yhteensä potilasvakuutuksesta suoritettuja korvauksia maksettiin noin 35,3 miljoonaa euroa. (Potilasvakuutuskeskus_b 2012.)

2.1 Yleisesti potilasvahinkoilmoituksen korvauskäsittelyn kulusta

Korvauskäsittely käynnistyy kirjallisen vahinkoilmoituksen tekemisellä. Lomakkeen tietojen perusteella Potilasvakuutuskeskus hankkii asian arvioinnissa tarvittavat selvitykset eri hoitolaitoksista, pyytää asiantuntijalääkärin arvion tapauksesta ja tekee korvauspäätöksen. Mikäli korvauspäätös on myönteinen, lähetetään sen mukana korvaushakemuslomake, jolla varsinainen siihen mennessä kertynyt rahallinen korvausvaatimus ilmoitetaan. Korvausten maksamisesta annetaan erikseen korvauspäätökset. Mikäli vahingon seuraukset ovat pitkäaikaisia tai pysyviä, korvauskäsittelykin voi jatkua pitkään, kun vahingonkärsineelle tulee uusia vaatimuksia. (Palonen, Nio & Mustajoki 2005, 333-334.)

Potilasvakuutuskeskuksen korvauspäätökseen tyytymätön korvauksenhakija voi pyytää ratkaisusuosituksen potilasvahinkolautakunnalta tai saattaa asiansa tuomioistuimeen. Potilasvahinkolautakunnan tehtävänä on antaa ratkaisusuositus potilasvahinkoasiassa korvauksenhakijan, terveyden- ja sairaanhoitotoimintaa harjoittavan tai Potilasvakuutuskeskuksen pyynnöstä. Tuomioistuimessa käsiteltävänä olevaan korvausasiaan potilasvahinkolautakunta voi antaa lausunnon tuomioistuimen tai asianosaisen pyynnöstä. (Potilasvakuutuskeskus_c 2012.)

Kuviossa 1 on esitetty korvauskäsittelyn kulku.



Kuvio 1: Korvauskäsittelyn eteneminen (Potilasvakuutuskeskus_d 2012.)

2.2 Potilasvahinkolain soveltamisala ja potilasvahinkolaissa mainitut korvausperusteet

Potilasvahinkolain nojalla voidaan korvata ainoastaan terveyden- ja sairaanhoidon yhteydessä sattuneita henkilövahinkoja. Jotta kysymyksessä voisi olla potilasvahinko, on seuraavien edellytysten aina täyttyttävä:

- 1) Potilaalle on aiheutunut henkilövahinko.
- 2) Vahinko on aiheutunut potilaalle terveyden- ja sairaanhoidon yhteydessä.
- 3) Vahingoittuneen on oltava potilas eli tutkimuksen tai hoidon kohteena oleva henkilö.
- 4) Vahinko on tapahtunut potilasvahinkolain voimassaoloaikana eli 1.5.1987 tai sen jälkeen.
- 5) Vahinko on tapahtunut Suomen maantieteellisellä alueella.

Kun nämä viisi edellytystä täyttyvät, vahingon korvattavuutta arvioidaan laissa mainittujen eri korvausperusteiden kannalta. (Potilasvakuutuskeskus_e 2012.)

Potilasvahinkolaissa mainitaan seitsemän eri korvausperustetta, joilla voi syntyä oikeus korvaukseen Suomessa annetun terveyden- ja sairaanhoidon yhteydessä aiheutuneesta henkilövahingosta. (Potilasvakuutuskeskus_e 2012.) Näitä ovat hoitovahinko, laite- tai välinevika, infektiovahinko, tapaturmavahinko, hoituhuoneiston tai -laitteiston vahinko, lääkkeen toimittamisvahinko tai kohtuuton vahinko. (Palonen, Nio & Mustajoki 2005, 101.)

Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarpeellista esitellä potilasvahinkolakia tai korvausperusteita tarkemmin, mutta ne on otettu mukaan opinnäytetyöhön selventämään sitä, mitä tarkoitetaan potilasvahingolla.

2.3 Esikäsittelyryhmän tehtävät ja toiminta Potilasvakuutuskeskuksessa

Esikäsittelyryhmän tehtävänä on huolehtia Potilasvakuutuskeskukseen saapuvan postin sekä uusien vahinkoilmoitusten käsittelystä. Esikäsittelyryhmän toimintaan kuuluvat myös tarvittavien esikäsittelyvaiheen selvitysten ja asiantuntijalääkärilausuntojen hankkiminen. Esikäsittelyvaihe käynnistää korvauksenhakijan potilasvahinkoilmoituksen korvauskäsittelyn Potilasvakuutuskeskuksessa.

Esikäsittelyryhmässä työskentelee 9 omaa vahinkokantaa hoitavaa käsittelijää sekä 4 postinkäsittelijää. Ryhmään kuuluvat myös lisäapuna työskentelevät tunti- ja kesätyöntekijät. Ryhmän esimiesvastuusta huolehtivat lakimies sekä ryhmän asiantuntija.

3 Tutkimusongelman rajaus, tavoite ja toteutus

Tutkimusongelmaksi asetettiin Potilasvakuutuskeskuksen esikäsittelyryhmän henkilöstön näkemysten ja ennakkoajatusten selvittäminen muutoksessa, jossa kaikki ryhmän henkilöt tullaan perehdyttämään uusien saapuvien vahinkoilmoitusten rekisteröintiin, aikaisemmin siihen perehdytettyjen kolmen henkilön sijaan.

Tutkimus on rajattu koskemaan Potilasvakuutuskeskuksen esikäsittelyryhmää, sillä muutos tulee vaikuttamaan eniten heidän työnkuvaansa jo ryhmän tehtävän sekä roolin kannalta koko Potilasvakuutuskeskuksen organisaatiossa. Tutkimuksen rajauksena toimii myös valittu teoreettinen viitekehys, joka käsittää muutosprojektin sekä siihen liittyvän muutosjohtamisen tarkastelua. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan SWOT-analyysin avulla muutosprojektin mukana tulevia vaikutuksia käytännön työhön.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla 7 henkilöä, jotka kaikki kuuluivat esikäsittelyryhmän henkilöstöön. Rajaus haastateltujen valintaan perustui siihen, että vahinkoilmoitusten rekisteröinti Potilasvakuutuskeskuksen organisaatiossa kuuluu ainoastaan esikäsittelyryhmän

toiminta-alueeseen. Henkilöstön vastauksia analysoimalla saatiin selvitettyä, mitä asioita kyseinen ryhmä pitää olennaisina tekijöinä uudessa toimintamallissa käytännön työhallintansa näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli myös saada selville SWOT-lähtötilannekartoituksen avulla mahdollisia vahvuuksia sekä uhkia kyseisessä muutosprojektissa.

4 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on valittu työn aiheeseen liittyvien projektin suunnittelun ja hallinnan sekä projektin riskinhallinnan ympärille. Teoreettiseen viitekehykseen sisältyy myös oleellisesti organisaation muutos ja kuinka muutokset etenevät sekä miten muutoksia tulisi johtaa. Teoreettinen viitekehyksen tarkoituksena on tukea työlle asetettua tutkimusongelmaa sekä työn tavoitetta.

5 Projekti

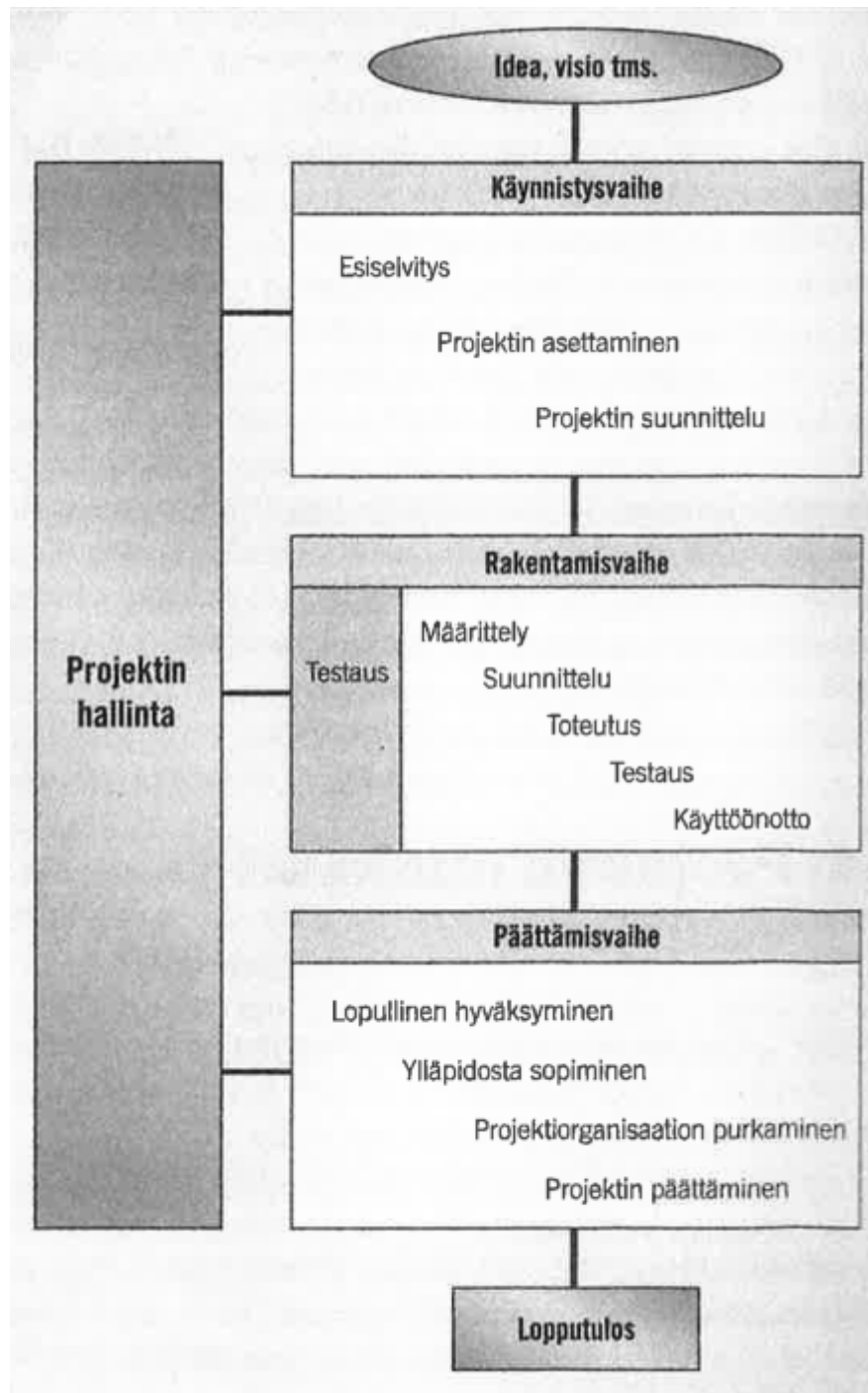
Projektilla tarkoitetaan kertaluonteista työtä, joka tehdään ainutkertaisen tuotteen, palvelun tai tuloksen aikaansaamiseksi. (Suomen Projekti-Instituutti 2013.) Ruuskan (2007) mukaan projektilla tarkoitetaan joukkoa ihmisiä sekä muita resursseja, jotka on koottu tilapäisesti yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Choudhury (1988) on tarkentanut projektin määritelmää vielä laajemmin ja luetellut projektille muun muassa seuraavia tyypillisiä piirteitä:

- 1) Tavoite: Projektilla on selkeä tavoite tai joukko tavoitteita. Kun tavoitteet on saavutettu projekti päättyy.
- 2) Elinkaari: Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa. Projektilla täytyy olla etukäteen määritelty päätepiste, joka voidaan johtaa projektin tavoitteista.
- 3) Ryhmätyöskentely: Projektin tavoitteiden saavuttaminen vaatii ryhmätyöskentelyä, jossa jäsenet voivat edustaa eri organisaatioyksiköitä.
- 4) Vaiheistus: Projektissa voidaan havaita sen elinkaaren aikana useita vaiheita. Projekti on aina myös oppimisprosessi, josta saatua kokemusta tulisi hyödyntää seuraavissa hankkeissa.
- 5) Ainutkertaisuus: Kahta samanlaista projektia ei ole ja projekti sellaisenaan ei ole toistettavissa.

- 6) Riski ja epävarmuus: Kaikkiin projekteihin liittyy riskejä sekä epävarmuutta, mikä kuuluu projektityön luonteeseen. Riskien määrä riippuu siitä, miten projekti viedään läpi sen eri vaiheissa. Huonosti suunnitellussa ja epäselvästi rajatussa projektissa riskien määrä ja niiden toteutumistodennäköisyys ovat suuria.

5.1 Projektin elinkaari ja vaiheet

Projekteissa erotetaan vaihteleva määrä vaiheita, yleensä kolmesta viiteen. Perinteisesti projektin kulkua on käytetty havainnoillistamaan elinkaarimallia, missä projektikirjallisuudessa erotetaan aloitus- ja suunnitteluvaihe, projektin läpivienti eli toteutusvaihe sekä päättämis- ja arviointivaihe. (Huotari & Salmikangas 2013; Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 79-81) Oheisessa kuviossa 2 on esitetty projekteille tyypillinen elinkaari sekä vaihejako.



Kuvio 2: Projektin elinkaari ja vaihejako (Ruuska 2007, 34.)

5.1.1 Käynnistysvaihe

Paitsi kehitysideasta tai visiosta voi tarve projektin käynnistämiseksi syntyä siksi, että halutaan uudistaa jokin vanhentunut järjestelmä. Projektin asetaamista varten on projektin lopputulos ja tavoitteet kuvattava mahdollisimman tarkasti sekä laadittava työn kannalta välttämättömät suunnitelmat. Nämä tehtävät ajoittuvat projektin käynnistysvaiheeseen. (Ruuska 2007, 35.) Projektin käynnistysvaiheesta voidaan puhua projektikirjallisuudessa myös termillä Ideointi- ja konseptointivaihe. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 81.)

Ennen kuin projektia lähdetään käytännössä toteuttamaan tulisi kohdealueesta tehdä esiselvitys tai esitutkimus (feasability study). Sen tarkoituksena on kartoittaa aiotun hankkeen edellytykset sekä varmistaa, että projektin ennakoitu lopputulos tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita. Esitutkimuksessa kuvataan ainakin karkealla tasolla projektin toiminnalliset ja tekniset tavoitteet, keskeiset ongelma-alueet, tavoiteaikataulu, kustannusarvio sekä resurssitarve, onnistumisedellytykset sekä alustava raja- lopputuloksesta. Projektin hallinnan ja johtamisen keskeinen edellytys on riittävän yksityiskohtainen ja kattava projektisuunnitelma, mikä laaditaan yleensä heti projektia asetettaessa. Projektin asettaja nimeää projektille myös projektipäällikön sekä projektiryhmän. (Ruuska 2007, 36.)

5.1.2 Rakentamisvaihe

Projektin rakentamisvaihe käynnistyy toimeksiannon kohteena olevan järjestelmän tai tuotteen määrittelyllä. Määrittelyvaiheessa on tarkoitus kuvata, mitä järjestelmällä tai tuotteella tehdään. Tuloksena vaiheesta syntyvät sellaiset kuvaukset, joiden pohjalta tekninen ja toiminnallinen suunnittelu voidaan aloittaa. Tässä onnistuminen vaatii yhteistyötä projektiryhmän ja loppukäyttäjien välillä. (Ruuska 2007, 37.)

Suunnitteluvaiheessa tuotetaan toiminnallisten vaatimusten perusteella haluttu ratkaisu. Siinä kuvataan yksityiskohtaisesti, miten järjestelmä tai tuote aiotaan toteuttaa sisäisen rakenteen, liittymien tai rajapintojen osalta. (Ruuska 2007, 39.)

Toteutusvaiheessa valmistetaan suunnitteluvaiheen kuvausten mukainen ratkaisu sekä laaditaan siihen liittyen tarvittavat dokumentit. (Ruuska 2007, 39.) Projektin toteuttamiseen liittyy väistämättä projektin ohjaaminen. Ilman ohjausta projekti ei pääse päämääräänsä, vaan tempoilee sattumanvaraisesti suunnasta toiseen. Ohjaus on siis projektin onnistumisen näkökulmasta välttämätöntä. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 86.)

Englanninkielisessä projektikirjallisuudessa esiintyviä käsitteitä projektin ohjaamiseen liittyen ovat *project management* eli johtaminen, *project leadership* eli johtajuus, *project steering* eli ohjaus sekä *project governance* eli hallinta. Näistä eniten käytetään termiä project management, sillä se kuvaa koko projektin ohjauksen eli tehtävien sekä ihmisten johtamisen kokonaisuutta. Projektiohjaus merkitsee siis koko projektin ajan jatkuvaa inhimillisten ja materiaaalisten resurssien johtamista projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Virtanen 2009, 42.)

Testausvaiheessa tarkistetaan, että järjestelmä tai tuote vastaa sille asetettuja vaatimuksia ja tehdään tarvittavat korjaukset. Huomionarvoista on, että testausta tulee suorittaa koko rakentamisvaiheen ajan, jotta lopputulos täyttää sille asetetut tavoitteet. Käyttöönottovaiheessa tehtävänä on varmistaa, että uuden järjestelmän tai tuotteen käyttö voidaan aloittaa häiriöttä: tarvittavasta tiedotuksesta, koulutuksesta, työtila ja organisaatiokysymyksistä sekä ylläpito- ja tukijärjestelyistä sovittu. (Ruuska 2007, 39.)

5.1.3 Päättämisvaihe

Projekti päättyy kun se saavuttaa selkeän päämääränsä. Tällöin kaikki toiminta projektin kohdalla loppuu ja projektin ympärillä työskennelleet ihmiset siirtyvät uusiin tehtäviin tai uuden projektin käynnistysvaiheeseen. Päättämisvaihe on monella tavalla yksi projektin haastavimpia osuuksia ja yhtälailla osoittaa projektipäällikön johtamistaitoja. (Baguley 2010, 189-191 ; Lehtinen 2011, 13-14)

Projektin päättymisessä on otettava huomioon monia asioita, kun projekti on viety loppuun ja tulokset ovat saatavilla. Projektin loppuminen merkitsee myös useiden eri prosessien analysointia. Sisällön, henkilöiden, tilastojen, huomioiden ja muodollisen käytännön läpikäynnin sulkemisvaiheessa pitäisi antaa palautetta projektista. Näistä käyvät ilmi projektin saavutukset, hyöty, lopputulos, informaatio ja projektin tuomat edut. Keskeneräiseksi tai ennen aikojaan lopetettu projekti on myös syytä analysoida yhtälailla, jotta epäonnistumisista osataan ottaa oppia. Projektista on myös syytä tallentaa loppuraportti. Se sisältää aikajanan, keskeiset tapahtumat ja tiedot siitä, mikä meni hyvin ja mikä huonosti. Myös tieto siitä, millä työmäärällä tehtävistä selvittiin, on tärkeä jatkoa ajatellen, sillä se säästää huomattavasti aikaa projektissa. Tässä voidaan listata myös niitä tekijöitä, joita projektin aikana ei saatu hoidettua tai selvitettyä (Baguley 2010, 189-191 ; Lehtinen 2011, 13-14 ; Meredith & Mantel 2006, 17-23)

5.2 Onnistuneen projektin tunnusmerkit

Onnistunut projekti saavuttaa asetetun tavoitteen voimavaroja tehokkaasti käyttäen määrättyssä ajassa. Parhaimmassa tapauksessa projektilla saavutetaan organisaation perustehtävän näkökulmasta optimaalisin tapa toimia. Onnistuessaan projekti mahdollistaa luovan ajattelun: projektissa voidaan tarkastella ongelmaa monesta eri näkökulmasta. Se lisää myös toteuttajiensa osaamista ja kokemusta. Parhaimmillaan se muokkaa projektiin osallistuvien asenteita ja totuttuja tapoja, mikä merkitsee askelta kulttuurin muuttumisen suuntaan. Tämä edistää uusien toimintatapojen ja hyvien käytäntöjen käyttöönottoa. Onnistuneet muutosprosessit, joiden eteen on tehty yhdessä töitä, parantavat myös myönteistä yhteisöllisyyttä. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 27-28.)

5.3 Projektin riskinhallinta

Projektin riskinhallinta edellyttää riskianalyysin tekemistä, jotta projekti pysyy aikataulussaan eikä yllättäviä lisäkuluja synny. Suurissa projekteissa sekä projekteissa, jotka saavat ulkopuolista rahoitusta, riskianalyysin tekeminen on välttämätöntä. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 101.) Riskianalyysillä seurataan juuri niitä tekijöitä, jotka voivat vaikeuttaa projektin tavoitteiden saavuttamista ja jotka voivat tuoda yllättäviä kustannuksia projektille. Riskien hahmottaminen vaatii projektin johdolta ammattitaitoa sekä taitoa hyödyntää projektiorganisaation asiantuntemusta, sillä projektin todellisia riskejä voi olla vaikeaa ymmärtää. Haasteellista riskianalyysistä tekee myös se, että siinä törmätään saman riskin eri ”oireisiin”, kun olisi etsittävä riskin todellinen aiheuttaja tai syy. (Shore 2008, 5-16.)

5.4 SWOT-analyysi riskinhallintamenetelmänä

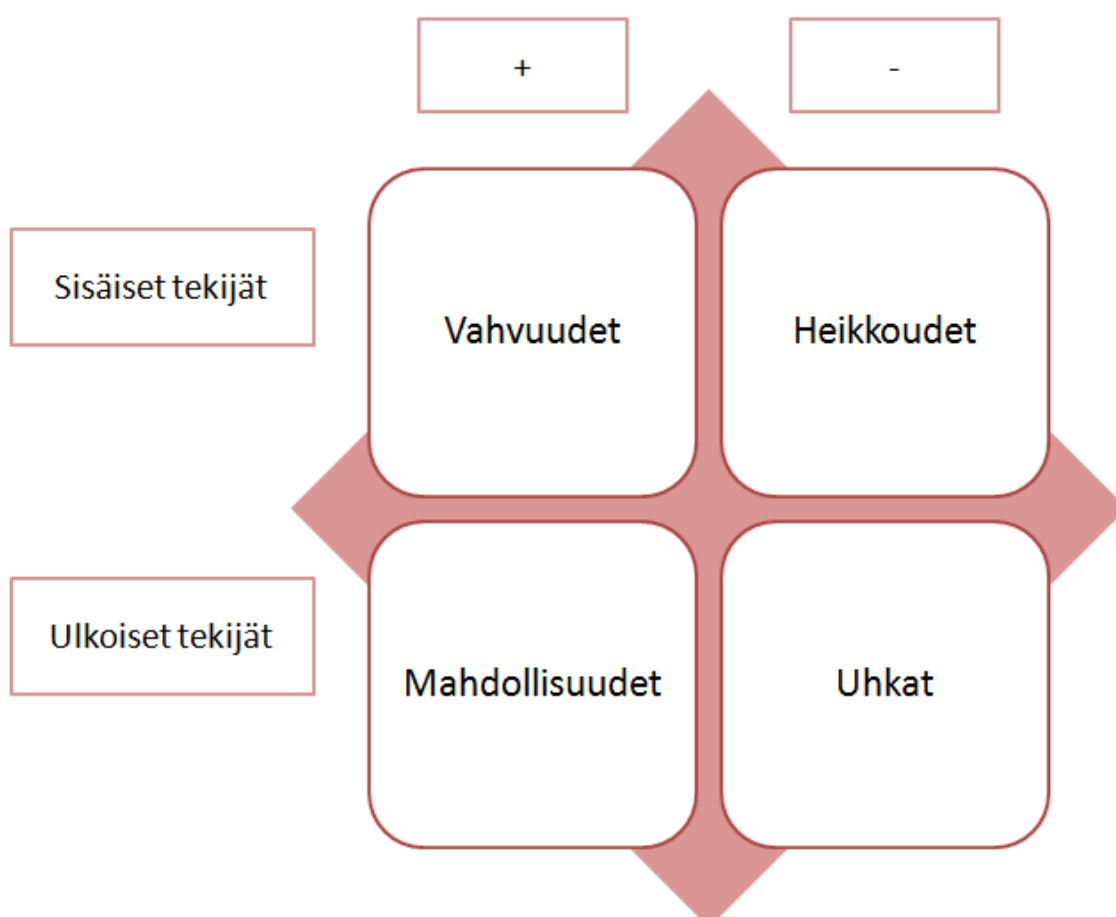
SWOT-analyysi on 1970-luvun alussa esitetty analysointimalli. Sen tarkoituksena on analysoida, millainen tilanne on tässä hetkessä eli kuvata organisaation tai sen toimintaympäristön sisäisiä vahvuuksia sekä heikkouksia. Lisäksi SWOT-analyysissä huomioidaan ulkopuolelta tulevia organisaatioon tai sen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä eli ulkoisia mahdollisuuksia sekä uhkia. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2012.)

SWOT-analyysin osa-alueet on kuvattu seuraavasti:

- S- strenghts- vahvuudet
- W- weaknesess- heikkoudet
- O- opportunities- mahdollisuudet
- T- threats-uhkat

Yleensä SWOT-analyysi esitetään kahden ulottuvuuden kuvaamassa nelikentässä, missä vasemmalle puolelle kuvataan myönteiset tekijät ja oikealle negatiiviset asiat. Kaavion yläpuolisko kuvaa sisäisiä tekijöitä ja alimmainen puolisko vastaavasti ulkoisia asioita. Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten uhat voitaisiin välttää. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, miten asioita voitaisiin kehittää haluttuun suuntaan. Oikein hyödynnettynä SWOT-analyysin avulla voidaanakin ideoida sekä jatkokehittää eri toimintoja tai toiminta-alueita. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2012.)

Mainittakoon, että SWOT-analyysi voi olla hyvin subjektiivinen - kaksi henkilöä päätyy erittäin harvoin samaan analyysiin edes silloin, kun heillä on samat tiedot organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Näin ollen SWOT-analyysin tuloksia tulisi käyttää lähinnä suuntaa antavina. (Opetushallitus 2013.)



Kuvio 3: SWOT- analyysin nelikenttämalli (mukaellen: Opetushallitus 2013.)

6 Organisaatio muutoksessa

Muutokset ovat pysyviä ja samalla välttämättömiä ilmiöitä työelämässä.

Organisaatiomuutosten tarkoituksena on rakentaa uudenlainen ja tehokkaampi organisaation rakenne sekä uudistaa ajattelu- ja toimintatapoja entistä tehokkaammiksi. Toimintaa ja palvelua pyritään parantamaan ja tekemään sujuvammiksi. Resursseja kohdistetaan sellaisiin kohteisiin ja asioihin, joissa ne tuottavat mahdollisimman hyvän tuloksen.

Organisaatiomuutokset vaikuttavat aina väistämättä myös työyhteisöön, jolloin työyhteisötaitojen merkitys korostuu. (Mönkkönen & Roos 2010, 260-261.)

Ihmiset kokevat organisaatiossa tapahtuvat muutokset eri tavoin. Joillekin työntekijöille pieni toimitapamuutos voi olla isompi asia kuin esimerkiksi organisaation rakenteisiin liittyvä muutos. Yksien on helppo saada kiinni uuden tai uudistetun organisaation tavoista, kun taas toiset saattavat kyseenalaistaa asioita, mutta näkevät uudistukset silti parannuksina. Kolmannet taas eivät selviä pienistäkään muutoksista, ainakaan ilman tukea. On myös niitä, jotka suhtautuvat muutoksiin täysin välinpitämättömästi, eivätkä ole kiinnostuneita muutoksista, vaan haluavat tehdä vain työnsä. (Pondeva 2012, 15.)

6.1 Tehokkaan ryhmän edellytykset

Työelämässä aivan keskeinen asia on tunnistaa se, mistä näkökulmista asioita katsoo eli mihin ryhmään milloinkin kuuluu. Tämä edellyttää myös taitoa tarkastella asioita erilaisista näkökulmista. Johtamisopin termein puhutaankin näkökulmajohtamisesta, mikä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että autamme muita ymmärtämään toimintaympäristön moninaisuutta ja erilaisuutta sekä näkökulmien suurta kirjoa. Ilman sitä on vaikeaa tai mahdotonta toimia nykyaikaisissa organisaatioissa ja niiden mudostamissa verkostoissa. (Pohjanheimo 2012, 213.)

Muutoskykyisellä ryhmällä perusasiat ovat kunnossa: sillä on selkeä perustehtävä ja se tuntee oman osaamisensa sekä toimintaympäristönsä. Tämän lisäksi on keskeistä, että ryhmällä on kyky omaksua uusia asioita nimenomaan ryhmänä. Ryhmän jäsenten osaamisen syvyys ja laajuus määrittävät paljolti sen, millaiset edellytykset ryhmällä on suunnata toimintaansa uudelleen. (Arikoski & Sallinen 2008, 15-19.)

Toinen tekijä, joka vahvistaa ryhmän oppimista muutoksessa, on luottamus reiluuden toteutumiseen. Muutostilanteessa luottamus reiluuteen edellyttää ennen kaikkea avointa tiedottamista. Asioista päättäminen ja päätösten toteuttaminen oikeudenmukaiseksi koettujen periaatteiden mukaisesti edistää reiluuden kokemusta. Myös kyky kommunikoida ryhmässä on toiminnan muuttamisen kannalta ratkaisevaa, sillä ainoastaan perustellut

mielipiteet vievät toimintaa eteenpäin ja luovat pohjan tulosta tuottaville muutoksille. (Arikoski & Sallinen 2008, 15-19.)

Elinvoimainen ja tehokas ryhmä kykenee määrittelemään itselleen tavoitteen, joka perustuu kysyntään ja mihin ryhmä pystyy vastaamaan käytössä olevilla resursseillaan. Mitä muuttuvampi toimintaympäristö on, sitä useammin tavoitetta ja sitä palvelevaa perustehtävää on tarkistettava. (Arikoski & Sallinen 2008, 20.)

6.2 Muutoksen vaiheet

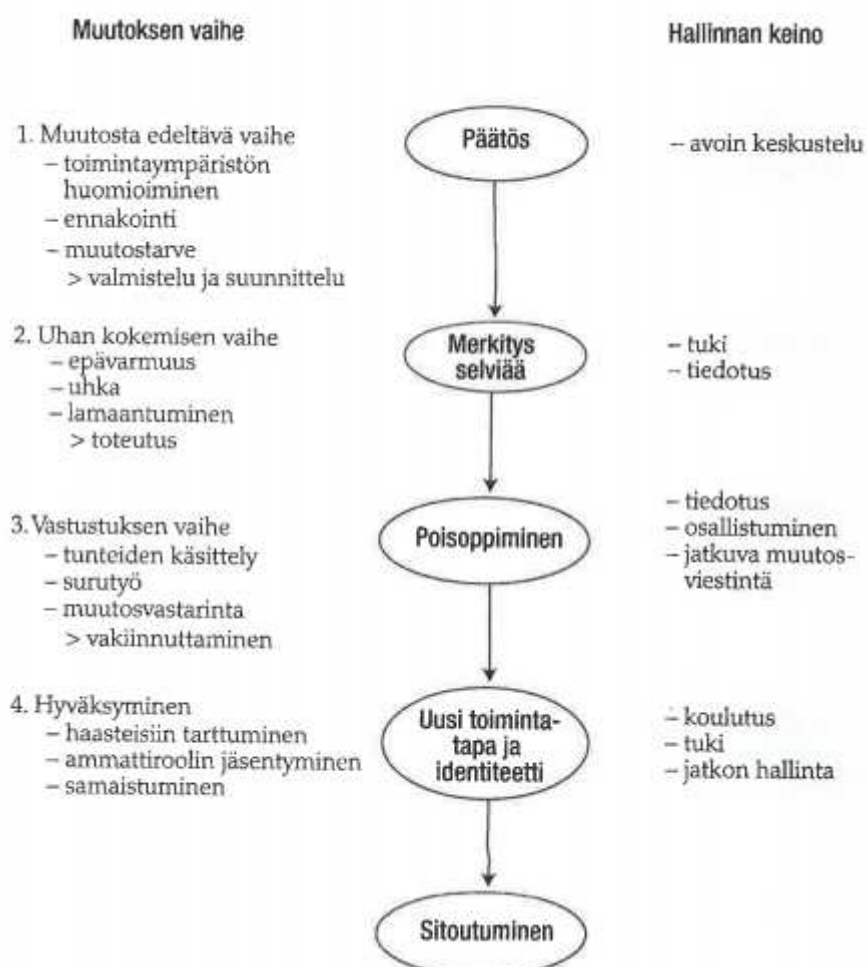
Arikoski & Sallinen (2008) kuvaavat muutoksen kolmen perusvaiheen kautta, joista ensimmäinen on nimetty muutosvastarinnaksi, toinen surutyöksi eli vanhasta poisoppimiseksi ja kolmas uuden oppimiseksi eli muutoksen toteuttamisen vaiheeksi. Luvussa 6.3 on eritelty vielä tarkemmin näiden perusvaiheiden sisällä tapahtuvia yksityiskohtia ihmisten muutokseen sitoutumisen näkökulmasta.

Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia. Muutosvastarinta voi ilmetä informaation torjumisena, välinpitämättömyytenä tai korostuneena itsesuojeluna. Vastarinta liittyy ihmismielen taipumukseen puolustaa vanhoja tottumuksiaan. Muutosvastarinta on kuitenkin oleellinen ja tärkeä vaihe muutoksessa, sillä jos ihminen ei reagoi mitenkään asioihin tai millään ei tunnu olevan hänelle väliä, asiat eivät ole kunnossa. Työntekijä on tällöin voinut vieraantua työstään ja erkaantua organisaatiostaan. Muutosvastarinnan varalle tulisikin luoda oma strategiansa, kuinka näkyvällä johtamisella ja esimiesten toiminnalla vastarinta saadaan käännettyä kohti muutokselle asetettuja tavoitteita. (Ponteva 2012, 20-21.)

Toisena vaiheena muutoksessa ilmenee surutyön tai vanhasta poisoppimisen vaihe. Muutoksen vaiheista juuri tämä vaihe vie eniten aikaa, sillä siinä on kyse luopumisesta. Jotta ihminen kykenee jättämään taakseen aiemmin oppimansa asiat, totutut rutiinit, se vaatii ajan lisäksi myös energiaa. Tämän vaiheen vaatima aika tulisi huomioida myös muutoksen johtamisessa. Jos muutosta johdetaan taitamattomasti tai useita muutoksia seuraa liian nopeasti peräkkäin, työntekijät voivat turtua tai masentua, mikä heikentää työyhteisöä. Muutoksen toteutumista helpottavat välitavoitteet, sillä ne viestittävät ihmisille, että yksi vaihe on saavutettu ja on aika siirtyä seuraavaan. Välitavoitteiden saavuttamisen tuottama ilo tarjoaa hetkellisesti tyytyväisyyden tunnetta, mistä voi ammentaa voimaa seuraavaan tehtävään siirtymisessä. Esimies voi edistää aitoa tekemisen iloa sallimalla ihmisten löytää omat roolinsa muuttuvassa organisaatiossa. (Arikoski & Sallinen 2008, 61-64.)

Uuden oppimisen vaiheessa eli varsinaisen muutoksen toteuttamiseen päästään vasta kun muutosvastarinta on murrettu, vanhoista toimintamalleista luovuttu ja poisopittu käymällä surutyön vaihe läpi. Uuden opetteleminen on muutoksen hektisin ja hienoin vaihe, jolloin ihmiset osaavat nauttia havaitessaan oppivansa, sisäistävänsä uusia asioita ja kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. Tässä vaiheessa työntekijätkin yleensä havaitsevat, että vanhasta luopuminen oli tarpeellista. Myös onnistuneen muutoksen lopussa koittavaa ilon hetkeä kannattaa vaalia. Jos muutoksen loppuun saattamista pidetään itsestään selvyyttenä, muutoksen toteuttamiseen osallistuneet saattavat kokea sen oman työpanoksensa mitätöintinä. Ihminen tarvitsee tiettyjä päätepisteitä ja sitä, että tietyn ajanjakson päätteeksi on sallittua hengähtää hetki ja juhlia ansaitusti saavutuksia. (Arikoski & Sallinen 2008, 63-70.)

Muutoksen vaiheet ja hallintakeinot voidaan esittää kuvion avulla seuraavasti.

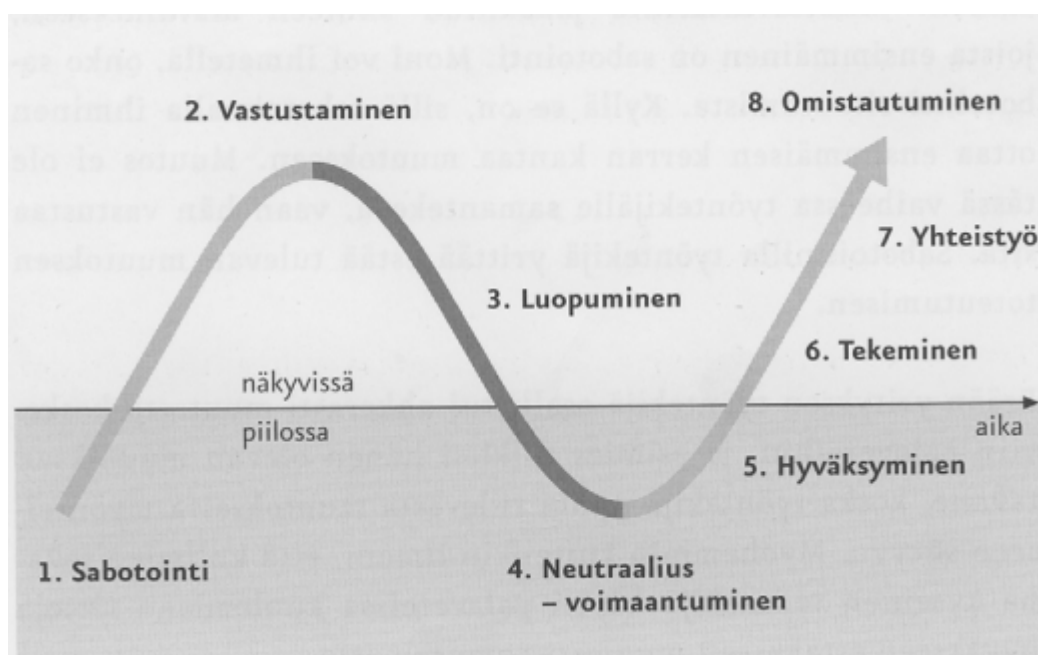


Kuvio 4: Muutoksen vaiheet (Pontevea 2012, 18.)

6.3 Muutokseen sitoutumisen vaiheet

Muutoksessa henkilöstön täytyy sitoutua uuteen tilanteeseen ja jokainen työntekijä sitoutuu muutokseen omaan tahtiinsa. Sitoutuminen muutokseen elää siis aaltomaisesti.

Sosiaalipsykologi Kurt Lewinin kehittämässä mallissa, jota Arikoski & Sallinen ovat käyttäneet pohjana omassa muutosaalto mallissaan, sitoutumisen asteita on kahdeksan. Nämä ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. (Arikoski & Sallinen 2008, 70-71; Kvist & Kilpiä 2006, 127)



Kuvio 5: Muutokseen sitoutumisen vaiheet (Arikoski & Sallinen 2008, 71.)

Sabotointi on muutosvastarinnan ensimmäinen vaihe. Sabotoimalla ihminen ottaa kantaa muutokseen, mikä ei ole hänelle tässä vaiheessa samantekevä, vaan hän vastustaa sitä. Sabotoinnilla työntekijä yrittää estää tulevan muutoksen toteutumisen. Vaikeiden asioiden avoin ja rohkea esiinottaminen esimiestaholta sekä asioista keskusteleminen työntekijöiden kanssa tekee sabotoinnin tarpeettomaksi. Avoimuus ja sabotoinnin näkyväksi tekeminen nostaa sitoutumisen asteen seuraavalle tasolle eli vastustamiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 73.)

Vastustamisen vaiheelle ominaista on, että muutos kielletään täysin ja ollaan kuin sitä ei tulisikaan. Henkilöstön välinen ilmapiiri työpaikalla voi olla jännittynyt ja mielet apaattisia. Henkilöstö saattaa lamaantua ja informaation vastaanottaminen on niukkaa. Viestintä voi olla ongelmallista muutoksen alkuvaiheessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Mikäli esimies kykenee heti muutoksen alussa panostamaan riittävästi tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen jäävät sabotointi sekä vastustaminen vähäisemmiksi ja ne kestävät

lyhyemmän aikaa. On muistettava, että etenkin pitkään odotetuissa ja kaivatuissa muutostilanteissa eivät muutosta toivoneet ja odottaneet ihmiset yleensä käy läpi sabotoinnin ja vastustamisen vaiheita lainkaan. Sama koskee myös uusia työntekijöitä, jotka siirtyvät yleensä suoraan uuden kehittämiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 73.)

Luopuminen on surutyön ensimmäinen vaihe. Tässä tilanteessa ihminen näkee tilanteensa epämieliseksi ja kokee itsensä turvattomaksi. Luopuminen vanhasta ei tapahdu hetkessä ja mitä henkilökohtaisempaa luopuminen on, sitä pidempään vaihe kestää. Yleensä muutokset tapahtuvat nopealla aikataululla ja luopumiselle ei jää riittävästi aikaa. Luopumisella tehdään tilaa uudelle tilanteelle. (Ylikoski 1995, 45-46.)

Luopumisen vaiheessa organisaation ja sen esimiesten on tuettava työntekijöitä valmentamalla heitä tuleviin haasteisiin taidollisesti, tiedollisesti sekä henkisesti. Hyvin johdettujen muutosten myönteinen vaikutus näkyy vielä seuraavankin muutoksen aikana. (Arikoski & Sallinen 2008, 74.)

Neutraalisuuden vaihetta voidaan kutsua passiiviseksi hyväksymiseksi. Joustamattomuus ja suunnanpuute vievät työntekijää eteenpäin ilman omaa tahtoa ja muutoksen todellista ymmärtämistä sekä hyväksymistä. Toisaalta energiaa ei enää tuhlaannu muutosvastarintaan. Tässä vaiheessa voimaantuminen alkaa pikkuhiljaa kasvaa ja työntekijä saa takaisin aiemmin menettämänsä uskoa tulevaisuuteen. Voimaantumiseen ei aina riitä oma ponnistelu, vaan usein tarvitaan muiden työntekijöiden ja oman esimiehen tukea sekä kannustamista. (Arikoski & Sallinen 2008, 75; Ylikoski 1995, 73)

Hyväksymisen vaiheessa ihmiset oppivat pikku hiljaa luottamaan siihen, että muutos on ainoa ja oikea vaihtoehto. Muutoksen hyväksyminen ei tapahdu kaikilla yhtä aikaa tai äänekkäästi omia mielipiteitä kertoen, vaan hyväksyminen voi tapahtua lähinnä ihmisten omassa mielessä ja ajatuksissa. Jos hyväksymisen vaihe jää ihmisiltä väliin, yritys palaa jälleen takaisin muutoksen alkuvaiheeseen. Esimiehen tulisi tässä vaiheessa keskustella henkilöstön kanssa, sillä keskustelun kautta hän saa paremmin käsityksen siitä, onko henkilökunta vielä kieltämisen vaiheessa vai hyväksynyt muutoksen. Tunteiden heilahtelu on henkilöstöä kuluttavaa, mistä selviytymiseen tarvitaan esimiehen tukea (Arikoski & Sallinen 2008, 75-76; Stenvall & Virtanen 2007, 51)

Kun ihminen puhuu muutoksesta myönteisesti toiselle ihmiselle, hän on päässyt muutoksen vaiheissa tekemiseen. Tekeminen on havaittavaa käyttäytymistä ja konkreettista sekä näkyvää toimintaa muutoksen puolesta. Ei kuitenkaan riitä, että ihmiset toimivat muutoksen eteen, jos he eivät huomioi toisiaan ja hyödynnä toistensa osaamista. Esimiehen tuki on tässäkin vaiheessa tärkeä, sillä hänen tulisi huomioida henkilöiden roolit ja koot yksittäiset

toimijat yhteen, jotta tekeminen olisi organisaation kannalta tehokasta sekä mielekästä. (Arikoski & Sallinen 2008, 76-77.)

Muutoksen toteuttajan tulisi kannustaa muutoksen kanssa työskentelevät henkilöt kohti sitoutumisen seuraavaa vaihetta eli yhteistyötä. Yhteistyön avulla muutoksesta tehdään yhteisesti merkityksellinen ja energiaa suunnataan oikeisiin asioihin oikeina hetkinä. Mikäli muutoksen johtajat ovat ymmärtäneet yhdessä työntekijöiden kanssa muutoksen tavoitteet, on niiden toteuttaminenkin helpompaa. Esimiehen rooliin tässä vaiheessa kuuluu myös käydä läpi muutoksen aiempia vaiheita. Missä onnistuttiin tai epäonnistuttiin? Tällainen havaintojen ja kokemusten analysointi johtaa parhaimmillaan yhteisölliseen oppimiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 77-78.)

Omaksumisen vaiheessa muutosvastarinta alkaa olla takanapäin. Päästäkseen tähän vaiheeseen on tarvittu paljon aikaa ja onnistumisia, mutta myös vaikeuksia sekä erehymisiä. Muutoksen omaksumisen vaiheelle on ominaista itsetunnon, tehokkuuden ja taitojen kohentuminen. Työyhteisön ilmapiiri on palautunut ja sama ilo, mikä oli ennen muutoksen aloittamista on tullut takaisin. Yhteishenki saattaa parantua muutoksen kokemisen myötä ja ihmisten erilaisia osaamisalueita ei enää pidetä uhkana, vaan toisia uskalletaan auttaa uusissa asioissa. Yritys alkaa elää uutta vaihetta eikä vanhaa toimintatapaa muistella enää niinä hyvinä aikoina. (Stenvall & Virtanen 2007, 51; Ylikoski 1995, 73)

Myös muutoksen johtajalta omaksumisen vaihe edellyttää vahvaa esimerkillä johtamista eli että esimieskin hoitaa muuttuneen toimenkuvansa takia uudistuneet työtehtävänsä niin, että työntekijätkin sen havaitsevat. Esimiehen tulee myös huolehtia, että jokaiselle työntekijälle löytyy oma rooli muutoksessa. Roolin tulisi löytyä alaisen omasta työstä ja työtehtävistä. Ihminen sitoutuu viime kädessä parhaiten muutokseen, kun hän saa itse osallistua ja päättää omiin työtehtäviinsä liittyvistä asioista. Oma-aloitteisuuteen kannustaminen onkin muutoksessa esimiehen parhaimpia työkaluja. (Arikoski & Sallinen 2008, 78.)

Muutokseen sitoutumisen vaiheet vievät jokaiselta organisaatiolta oman aikansa. Toiset yritykset voivat sitoutua muutoksiin nopeammin ja toisilta se vie vuosia. Muutoksiin tottuu ja ne yritykset, missä muutoksia on ollut paljon ennestään sitoutuminen voi käydä helpommin. On myös organisaatioita, joiden muutokset eivät onnistu, vaikka ne yritettäisiin läpiviedä annettujen ohjeiden mukaisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

6.4 Esimiehen rooli muutoksen johtamisessa

Sosiaalipsykologia nostaa ensimmäiseksi asiaksi sen, miten esimies määrittelee oman roolinsa omien ja muiden odotusten sekä tilanteen vaatimusten mukaisesti. Roolin selkeys on ensimmäinen tekijä, joka auttaa onnistumaan johtamistyössä. Esimies on ryhmänsä jäsen, mutta katsoo asioita asemansa vuoksi ulkoapäin organisaation kokonaisuuden näkökulmasta. Ryhmässä esimiehen on pystyttävä ottamaan etäisyyttä asioihin ja ihmisiin niin, että hän pystyy tekemään harkittuja ja johdonmukaisia ratkaisuja. Esimies tuo ryhmään organisaation odotukset ja muut viestit sekä toisaalta pitää huolta ryhmän resursseista sekä työkuorman kohtuullisuudesta. Esimiesrooli on aina kaksoisrooli, mikä vaatii tasapainoilua roolin eri puolien välillä. Ilman tätä roolinottokykyä yhteistyö ja ryhmäksi kiinteytyminen ei ole mahdollista, joten esimiestyössä asialla on vielä suurempi merkitys. (Pohjanheimo 2012, 290-293.)

Oman ryhmän ja muiden ryhmien -kuten johdon- ristiriitaisten odotusten puristuksessa toimiminen edellyttää esimieheltä paineensietokykyä. Muutostilanteessa esimieheen kohdistuu normaalia suurempia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia sekä ryhmän sisältä, että sen ulkopuolelta. Esimiehen liikkumisen tarve eli näkyvyys organisaation eri sidosryhmissä on silloin huomattavasti suurempi kuin normaalitilanteessa. (Arikoski & Sallinen 2008, 87.) Esimiehen roolia muutoksessa määrittää hänen asemaansa liittyvä valta ja vastuu. Projektiryhmän esimiehen tulee saada varaukseton tuki ensinnäkin omalta esimieheltään. Tämä tuki on käytännössä sekä ajallisia että materiaalisia resursseja. Oman esimiehensä tuen lisäksi projektin esimiehen tulee nauttia myös koko ylemmän johdon tuesta. Projektiryhmään kuuluvien jäsenten omat esimiehet eivät saa olettaa projektilaisten hoitavan projektiin liittyviä asioita oman työnsä ohella, vaan ne on sidottava kunkin toimijan perustehtävään varaamalla projektin hoitamiseen riittävästi muun muassa ajallisia resursseja. (Arikoski & Sallinen 2008, 88-89.)

Jäykissä ja perinteisissä organisaatioissa muutoksen havaitseminen sekä sen alkamisen ja loppumisen määrittelemine muistuttaa enemmän veteen piirrettyä viivaa, kun ihmiset ja ryhmät pyrkivät muutoksesta huolimatta toimimaan samoin kuin ennenkin, etenkin jos organisaatorakenne ja johtaminen tukevat ja suosivat vanhoja toimintamalleja. (Arikoski & Sallinen 2008, 88-89.)

6.5 Muutoksen johtamisen keinoja

Muutoksen johtaminen on erittäin harvoin yksittäisen henkilön tehtävä, vaan muutosta vetää ryhmä. Kuitenkin on yleensä hyödyllistä, jos olemassa on yksi vastuuhenkilö, joka vastaa muutoksesta esimerkiksi muutosryhmän esimiehenä. (Nurmi 2012, 157.)

Tiedottamisen tärkeyttä muutoksen johtamisessa ei voi korostaa liikaa. Jopa siitä voi tiedottaa, ettei mitään tiedotettavaa ole. Ideaalisin tapa tiedottaa muutoksesta on sellainen, joka saattaa johdon ja henkilöstön tunnereaktiot mahdollisimman lähelle toisiaan. Tämä on mahdollista runsaalla tiedonvälityksellä, kysymykset sallivalla avoimella vuorovaikutuksella ja henkilöstön mukaanottamisella toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Vaikka usein ajaltellaan, ettei muutos- eli kriisitilanteessa henkilöstöltä kysyminen kannata, kysymällä johtaminen eli työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon aktivoiminen kysymysten avulla on esimerkillistä avoimuutta esimieheltä valmiiden vastausten antamisen sijaan.

Avoimen ilmapiirin aikaansaaminen on kaikkein vaativin, mutta myös tehokkain tapa taata muutoksen tuloksellisuus. Ilman jämäkkää ja pitkäjänteistä esimiestä muutostilanteessa ryhmä päätyy turhan usein vanhoihin hyväksi havaittuihin malleihin ja tapoihin tehdä työtä. (Arikoski & Sallinen 2008, 90-94; Nurmi, 123-124)

Tiukoissa muutostilanteissa jopa pelkkä esimiehen näyttäytyminen saattaa rauhoittaa ihmisiä, sillä ryhmän ihmisiin tutustuminen onnistuu vain menemällä heidän luokseen. Mitä useammin esimies pystyy näyttäytymään työntekijöidensä keskustelussa, sitä rauhallisemmin työntekijät suhtautuvat muutokseen. Eräs parhaita tapoja sitouttaa henkilöstö eli saada ihmiset omistautumaan muutokselle on ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen. Kun esimies saa kytkettyä pienenkin, mutta suoraan työn sisältöön tai suorittamiseen liittyvän asian muutokseen, työntekijän sitoutuminen tapahtuu huomattavasti helpommin. Sitoutumisen edellytyksenä on, että jokaiselle työntekijälle löytyy sopiva ja mielekäs rooli. Myös esimiehen tulee ensin itse sitoutua muutokseen, jotta hän voi johtaa muutosta omalla esimerkillään. Sitoutumisen täytyy siis olla myös näkyvää. Organisaation kannalta on tuhoisaa, jos esimies ei pysty toimimaan muutoksen puolesta tai, mikä pahinta, toimii muutoksen sabotoijana. Muutosta vastustavan esimiehen alaisuudessa olevien ihmisten on hyvin vaikea itse sopeutua muutokseen.

(Arikoski & Sallinen 2008, 95-100; Nurmi 2012, 133 ; Ponteva 2012, 108)

Priorisoinnin, ajanhallinnan, delegoinnin ja yleensäkin toimivien käytäntöjen merkitys korostuu esimiestyöskentelyssä muutoksen aikana. Valintoja on tehtävä jatkuvasti. Muutosvaiheessa on erityisen tärkeää löytää oikeat asiat ja keskittyä niiden tekemiseen. Turvallisuushakuisuutemme saattaa saada meidät käyttämään pääosan työajastamme turvallisten ja tutujen työtehtävien parissa ja tämän vuoksi muutoksen vaatimaa uusien tehtävien opettelua lykätään automaattisesti tuonnemmaksi. Etenkin muutostilanteessa niin esimiehen kuin työntekijänkin olisi suotavaa pohtia rauhassa omia muuttuvia tai jo muuttuneita työtehtäviään sekä jakaa ne kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. Työtehtävien kiireellisyyden ja tärkeyden arviointiin kuuluu myös delegointi, mitä useat esimiehet väheksyvät. Moni työntekijä kuitenkin motivoituu pelkästään siitä, että havaitsee esimiehensä

antavan hänelle tehtäviä, jotka esimies on tehnyt aiemmin itse. Tämä koetaan luottamuksen osoituksena. Delegoiminen voi siis sekä auttaa esimiestä omassa kiireessä että opettaa työntekijälle uusia asioita. (Arikoski & Sallinen 2008, 101-106.)

Myös säännölliset kehitys- ja tavoitekeskustelut on todettu hyödylliseksi välineeksi muutoksen johtamisessa. Kehityskeskustelu on johdon väline edistää yksittäisen työntekijän sitoutumista muutokseen. Keskustelut toimivat myös systemaattisena työntekijän ja esimiehen työsuorituksen kehittämismenetelmänä, jota ilman työyhteisön on vaikea pärjätä tai kehittyä. Kehityskeskusteluissa esimies pystyy kartoittamaan työntekijän osaamista ja ammattitaitoa sekä huomioimaan mahdollisesti yksilöllisiä tarpeita sekä toiveita muutoksenkin aikana. Myös työntekijän antama palaute voi auttaa esimiestä vahvistamaan hyväksi havaittuja johtamistapoja tai vastaavasti kehittämään toimintaansa paremmaksi. Muutosvastarinnan lieennyttäminen on kehityskeskustelun yhteydessä helpompaa, kun esimies voi keskustella asioista henkilökohtaisemmalla tasolla sekä motivoida ja aktivoida työntekijää muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 112-113; Järvinen 2008, 110-112)

Tärkeää muutoksen johtamisessa on myös tarjota riittävästi koulutusta ja valmennusta muutoksen tuomiin haasteisiin. Parasta valmennusta on henkilöstön omien kokemusten, voimavarojen ja osaamisen ohjaaminen muutoksen hyväksi. Hyvä perehdytys auttaa koko organisaatiota onnistumaan työssään paremmin. Perehdytystoimenpiteiden avulla työntekijä pystyy myös sopeutumaan muuttuneeseen työtehtäväänsä sekä työympäristöön. Organisaatiossa tulisikin olla systemaattinen perehdytysjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään jatkuvasti valmiustilassa, sillä perehdyttäminen varmistaa työn laadun ja käytännöllisyyden. (Arikoski & Sallinen 2008, 111; Heinonen & Järvinen 1997, 142; Viitala 2004, 258)

7 Tutkimus

Tässä osiossa käydään ensin lyhyesti läpi opinnäytetyöhön valittu tutkimusmenetelmä sekä kuvaus toimeksiantajayrityksen asettaman kehitysprojektin yksityiskohdista. Koska opinnäytetyön tutkimusongelmaksi oli asetettu Potilasvakuutuskeskuksen esikäsittelyryhmän henkilöstön näkemysten ja ennakoajatusten selvittäminen muutoksessa, jossa heidät kaikki tullaan perehdyttämään vahinkoilmoitusten rekisteröintiin, luonnollisimmalta lähestymistavalta tuntui selvittää heidän ajatuksiaan sekä mielipiteitään käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja teemahaastattelua.

7.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja ihmiselämän tutkimiseksi, joten se ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. Yhteistä koko laadullisen tutkimuksen kirjolle on elämissä maailman tutkiminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskiössä merkitykset, jotka ilmenevät mitä moninaisimmin tavoin. Nimitystä laadullinen tutkimus voidaan kritisoida, sillä se saattaa olla harhaanjohtava ja voi antaa vaikutelman paremmasta, pehmeämmästä tutkimuksesta pinnalliseen ja kovaan kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna. Kaikki tutkimus on itse asiassa vain pinnan raapimista - tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan ja kaikessa syvällisyydessään. Perusteellisella tutkimuksella eli hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla tutkimusasetelmilla, tutkimuksia toistamalla sekä tutkittavaa ilmiötä useista näkökulmista lähestymällä voidaan kuitenkin tavoittaa monipuolista tietoa ja lisätä siten ymmärrystä niin ilmiöön liittyvistä syy-seuraussuhteista kuin ilmiön luonteestakin. (KvaliMOTV_a 2006.)

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tutkitaan ja kuvataan todellista elämää. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaisen tiedon hankkimista, todellisista tilanteista ihmisiltä. Laadullisella tutkimuksella halutaan ymmärtää paremmin tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymisen sekä päätösten syitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on saada selville myös ei-tiedossa olevia ja odottamattomia asioita tilanteista tai ilmiöistä aineistoa tarkastelemalla usealta eri kantilta mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2010, 161, 164; Rope 2005, 423)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto hankitaan yleensä haastattelemalla kohdejoukkoa, havainnoimalla kohdejoukkoa tai suorittamalla ryhmähaastatteluja siten, että tutkittavien omat näkökulmat ja mielipiteet tulevat ilmi. Laadullisessa tutkimuksessa otoskoko on yleensä pieni, mutta oikeiden kysymysten kautta voidaan saada vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin myös pienen otannan kautta. (Hirsjärvi ym. 2010, 161, 164; Rope 2005, 423)

7.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille

haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenimisreittiä. (KvaliMOTV_b 2006.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on siis teemahaastattelussa tärkeää. (KvaliMOTV_b 2006.)

Tähän opinnäytetyöhön aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu valikoitui siksi, että tarkoituksena oli saada tietoa juuri tietyistä asioista eikä haastatelluille ollut tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. Valmiiksi luotu runko asiaan liittyvien teemojen ja kysymysten ympärille toimi ohjaavana ”punaisena lankana” kaikille tekemilleni haastatteluille.

Sovimme haastateltavat henkilöt yhdessä esikäsittelyryhmän esimiehen kanssa ja kaikki haastateltavat henkilöt edustivat myös kyseistä esikäsittelyryhmää. Esikäsittelyryhmä vastaa organisaatiossa yksinään uusien vahinkotapauksien rekisteröinnistä, jonka vuoksi ei ollut tarpeellista haastatella laajempaa joukkoa organisaation työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2014.

7.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti eli menetelmän luotettavuus ilmaisee sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Toisin sanoen käsitteellä viitataan tutkimuksen kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja tutkimusmenetelmän kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. (Hiltunen 2009 ; Virtuaaliammattikorkeakoulu 2009.)

Yleisolettamuksena on, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteettia olisi hyvä tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on tutkimuksessa käytettyjen menetelmien luotettavuus tutkimukseen nähden, mikä tarkoittaa, ovatko menetelmät johdonmukaisia ja luotettavia tutkimuksessa esiintyviin olosuhteisiin nähden. Toisena näkökulmana voidaan pitää ajallista luotettavuutta eli ovatko tutkimuksessa saadut tulokset luotettavia ja pysyviä eri aikoina. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten ajallisuus muodostaa ongelman arviointiin, sillä saadut tulokset ovat yleensä muuttuvia johtuen ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Kolmas näkökulma on tulosten johdonmukaisuus eli samojen tulosten saaminen eri välineillä samana ajankohtana. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset poikkeavat usein toisistaan ja siksi tutkijan tulee pohtia, miten ja millä perusteella

monet erilaiset tulokset erilaisilla kvalitatiivisilla menetelmillä saatuina samasta ilmiöstä olisivat paikkansa pitäviä. (Koski 2013, 29-30; KvaliMOTV_c 2013.)

Validius eli menetelmän pätevyys on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Se tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitukseen mitata. Validiteetin arviointi kohdentuu kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Voidakseen olla validi, tutkimuksessa sovellettavan tutkimusotteen tulisi tehdä oikeutta sen olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. (Anttila 2000, 402; Hiltunen 2009.)

Tässä opinnäytetyössä reliabiliteetti eli menetelmän luotettavuus on varmistettu käyttämällä tutkimuksen kannalta oikeaa menetelmää, jotta saadut tulokset kuvaisivat johdonmukaisesti tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Tutkimuksen ajallisen luotettavuuden suhteen tutkija on reagoinut tutkimusympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia tarkastellessa niitä omassa ajallisessa hetkessään.

Tässä opinnäytetyössä validiteetti eli pätevyys on varmistettu perehtymällä riittävään viiteaineistoon ja erittelemällä tutkimuksesta saatu materiaali objektiivisesti sekä liittämällä tutkimusaineistosta tehty analyysi teoreettiseen viitekehykseen.

8 Projektikuvaus vahinkoilmoitusten rekisteröinnin kehittämisestä

Projekti liittyy Potilasvakuutuskeskuksen strategiseen tavoitteeseen korvaustoiminnan selkeydestä ja tehokkuudesta. Osaltaan projekti vastaa myös sähköisten järjestelmien kehittämisen haasteeseen, mitä kohti tulevaisuudessa ollaan siirtymässä yhä enenevässä määrin. Aikataulullisesti projekti on käynnistetty syyskuussa 2013 ja sen päätösvaiheeksi on alustavasti arvioitu joulukuu 2014. Projekti on rajattu koskettamaan esikäsittelyryhmää ja projektin tuotokseksi katsotaan tilanne, missä on saavutettu muutos, jossa kaikki esikäsittelijät rekisteröivät vahinkoja. Projekti on kuitenkin täysin alisteinen tietojärjestelmä ”IN”:n ominaisuuksille ja ohjelmassa ilmenneille haasteille, mitkä ovat suurimmat riskit ja uhat projektin toteutuksessa. Mikäli kyseisiin haasteisiin ei löydetä ratkaisuja tai resursseja, voi projekti viivästyä tai jäädä toteutumatta kokonaan.

8.1 Projektin päävaiheet, välitavoitteet ja suunnitellut toimenpiteet

Syksyllä 16.9.2013 Potilasvakuutuskeskuksen suunnittelupäivässä tehtiin päätös projektin suunnittelun aloittamisesta. Suunnitteluvaiheessa on laadittu dokumentaatio tietojärjestelmän haasteista ja tämä raportti on toimitettu projektin omistajalle. Projektin

omistajan perehdyttyä raporttiin asia on hänen luvallaan siirretty jatkovalmisteluun tietojärjestelmä ”IN”:n pääkäyttäjille. Projektin edellytyksenä on saada luotua ”IN” -tietojärjestelmä sellaiseksi, että useampi henkilö pystyy käsittelemään vahinkoilmoituksia samanaikaisesti.

Täsmennetyn projektikuvauksen jälkeen tehdään päätös toteutusvaiheeseen siirtymiseen. Projektin toteutusvaihe alkaa, jos tietojärjestelmä ”IN”:n haasteet saadan ratkaistua. Mikäli näin ei tapahdu, toteutuksen aloituspäivä siirtyy. Toteutusvaiheessa uutta tapaa rekisteröidä vahinkoja testataan teknisesti ja luodaan koulutusmoduli, jolla esikäsittelijät koulutetaan vahinkojen rekisteröintiin. Tässä vaiheessa esikäsittelijät tulee perehdyttää liitännäisrekisterin sekä ”IN” ja ”V” -tietojärjestelmien eri ominaisuuksien käyttöön. Toteutusvaiheen lopuksi siirrytään uuteen rekisteröintimalliin ja projektipäällikkö tekee ehdotuksen projektin omistajalle tuotoksen hyväksymispäätöksestä.

8.2 Projektiorganisaatio

Projektiryhmään kuuluvat esikäsittelyryhmän ryhmävastuullinen lakimies, ryhmän asiantuntija sekä tällä hetkellä rekisteröintiä tekevät työntekijät. Ulkopuolisina asiantuntijoina toimivat tietojärjestelmien pääkäyttäjät. Lisäksi ulkopuolista asiantuntemusta tarvitaan tietopalveluryhmästä. Projektin omistaa korvaus- ja vakuutusasioiden johtaja.

8.3 Projektin tarkoitus

Rekisteröinnin kehittämisprojektin tarkoituksena on läpiviedä muutos, jonka seurauksena kaikki esikäsittelyryhmän esikäsittelijät rekisteröivät vahinkoilmoituksia. Projekti on tarpeellinen, sillä nykyisellään rekisteröinti on ainoastaan kahden työntekijän toimenkuvassa, kolmannen rekisteröintiin koulutetun henkilön ollessa äitiyslomalla. Rekisteröintitoiminta on nykyisessä muodossaan hyvin haavoittuva mille tahansa häiriöille. Vahinkoilmoitusten vastaanottaminen sekä siirto käsittelyyn on olennainen osa koko Potilasvakuutuskeskuksen korvaustoiminnan ydinprosessin kulkua, joten sen häiriöttömyys on taattava. Kehitystarve liittyy myös siihen, että käytännön työjärjestelyt ovat haastavia rekisteröinnin ollessa vain kahden henkilön vastuulla, jolloin rekisteröinnin prosessi on altis keskeytymisille ja viiveille. Rekisteröinnin kehittäminen koko esikäsittelyryhmää koskevaksi selkeyttää ryhmän toimintaa sekä parantaa toiminnan tuottavuutta.

8.4 Projektin hyödyt

Projektin avulla rekisteröinnin työntekijöiden pitkä kokemus ja tietotaito rekisteröinnistä siirtyy useammalla työntekijälle ja pienentää näin ollen kyseisen toimintavaiheen

haavoittuvuutta. Tietotaidon siirtymisen lisäksi uusi toimintatapa parantaa esikäsittelyn tehokkuutta. Tämän hetkisen toimintamallin mukaan uuden saapuneen vahinkoilmoituksen lukee aina kaksi käsittelijää - rekisteröijä sekä varsinainen esikäsittelijä. Uuden mallin kautta vahinkoilmoitukseen voisi syventyä vain yksi työntekijä, joka vahingon rekisteröinnin lisäksi hankkisi siihen tarvittavat selvitykset vahinkoasian käsittelemiseksi. Esikäsittely virtaviivaistuisi ja nopeutuisi, kun uusi toimintamalli saadaan vakiinnutettua. Mallin vaikuttavuus olisi myös paremmin seurattavissa ja mitattavissa käsittelijäkohtaisesti saatavilla seurantaraporteilla.

Koko yksikön kannalta korvausprosessin vahingonkäsittely ei häiriöityisi yhtä paljon kuin nykyisellään, sillä loma-aikojen aikana rekisteröintiä ei tarvitsisi keskeyttää rekisteröijien poissaolon takia. Myös esikäsittelijöiden työhallinnan näkökulmasta uusi toimintatapa helpottaisi töihinpaluuta pitkien poissaolojaksojen jälkeen, kun toiminnan voisi aloittaa niin sanotusti ”puhtaalta pöydältä”, kun hoidettaisiin yhtä yhteistä työjonoa. Nykyisellään vahinkoasian käsittelyyn syntyy viivettä jo lyhyissäkin poissaoloissa, kun uudet vahinkotapaukset ja aiempiin vahinkoihin saapuva posti kasautuu käsittelemättömänä odottamaan juuri tietyn henkilön tekemiä toimenpiteitä.

8.5 Projektin haasteet

Projektin esiselvitysvaiheessa esille nousi seuraavia ”IN”- tietojärjestelmään sekä muita käytännön työn järjestämiseen liittyviä haasteita.

Haaste 1

- 1) Voiko vahinkoilmoituksen ”korvamerkitä” niin, ettei kaksi käsittelijää voi ottaa samaa ilmoitusta rekisteröitäväksi samanaikaisesti?
- 2) Voiko ”korvamerkinnän” poistaa, jos käsittelijä ei voi rekisteröidä vahinkoa itselleen? (esim.ruotsin -tai englanninkieliset ilmoitukset, eri ryhmiin kuuluvat vahingot)
- 3) Palautuuko dokumentti tämän jälkeen listaukseen uusista skannatuista vahingoista?
- 4) Jääkö käynnistä vahinkoilmoitusdokumentissa lokimerkintä järjestelmään?
- 5) Toimiiko samanlainen varaa-vapauta toimintatapa kuin esim. Fikka-dokumenteissa ja näkyykö varausmerkintä muille käyttäjille, jotka yrittävät avata samaa dokumenttia?

Haaste 2

- 1) Voiko olla useampia skannauslistoja kuten ”hammasvahingot”, ”vahingot-ruotsinkieliset” tai ”vahingot-englanninkieliset”?
Tässä vaihtoehdossa ilmoitukset tulisi lajitella jo skannausvaiheessa useaan eri vahinkoilmoituslajiin ja skannata eri projekteihin.
- 2) Jos erilaisten listausten koodaaminen ei onnistu, miten tilanne ratkaistaan?

- 3) Tulisiko skannaajien skannausvaiheessa indeksoida tiedot eri vahingoista vahingonkärsineen nimen kohdalle?
- 4) Jättävätkö esikäsittelijät rekisteröimättä hammas ym. vahingot niitä käsitteleville henkilöille, jolloin syntyy päällekkäistä työtä, kun skannatut ilmoitukset tulee indeksoida niiden erottamiseksi muista vahingoista ns. peruslistauksesta?

Haaste 3

- 1) Monivahinkojen käsittely: voiko kertaalleen skannattua dokumenttia kopioida järjestelmässä useampaan vahinkoon, jolloin välttyttäisiin uudelleenskannaukselta ja papereiden tulostamiselta moneen kertaan.
- 2) Henkilön uuden vahinkoilmoituksen liittyminen aiempaan vahinkoon: Tällä hetkellä vahinkoilmoitus skannataan vanhaan vahinkoon ja ko. käsittelijältä kysytään liittyykö uusi tapaus tähän aiempaan vahinkoon. Jos on kyse uudesta vahingosta, joudutaan vahinko skannaamaan uudestaan ja luomaan uusi vahinko. Mikäli vahinkoilmoituksen voisi kopioida jo alkuvaiheessa (vanhaan sekä uuteen vahinkoon) välttyttäisiin uudelleen skannaamisen työvaiheelta.

Kopiointimahdollisuus olisi siis erittäin tärkeää rekisteröinnin työn sujuvuuden ja keskeytymättömyyden kannalta.

Haaste 4

- 1) Lisärekisteröinti: voiko järjestelmään perustaa oman listauksen lisärekisteröintiä vaativille tapauksille? Jos lisärekisteröinti menee skannattujen vahinkoilmoitusten listaukseen ei voida taata, että se menee samalla käsittelijälle kuin aikaisempi tapaus.
- 2) Onnistuisiko kopiointi vahinkoilmoituslistaukseen niin, että kopioidun dokumentin metatiedot saataisiin syötettyä uudelleen?

Haaste 5

- 1) Perustuuko toiminta sopimukseen ja luottamukseen siitä, että tehdään vanhimmat tapaukset ensin eikä valikoida tapauksia?
- 2) Työtilanteiden ja työmäärien seuranta?
- 3) Lokitietojen seuranta?
- 4) Miten esikäsittelyn lakimies ja asiantuntija pääsevät seuraamaan kaikkien käsittelijöiden työjonoa sekä lokitietoja?
- 5) Miten sijaisten pääsy työjonoihin järjestetään?

8.6 Projektin tämän hetkinen tilanne ja sen vaikutus opinnäytetyössä

Syksyllä 2013 tehty päätös projektin aloittamisesta jouduttiin perumaan nopeassa aikataulussa projektin suurimmaksi haasteeksi ja uhkaavaksi tekijäksi nimetyn "IN"-tietojärjestelmän toimintaongelmien takia. Myös muiden toimintaorganisaatiossa tapahtuvien muutostoimenpiteiden läpivienti ja priorisointiaste vaikuttivat siihen, että tarvittavat resurssit eivät olleet käytettävissä tälle projektille. Projektin jatkokäynnistämisestä uudelleen myöhempana ajankohtana on kuitenkin tehty myönteinen päätös.

Koska opinnäytetyö oli jo ehditty aloittaa ennen projektin tauottamispäätöstä, opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut toteutettiin tehdyn suunnitelman mukaisesti. Haastatteluvaiheessa myös esikäsittelyryhmän henkilöstö oli jo tietoinen projektin siirtämisestä.

9 Haastatteluaineiston analysointi

Seuraavassa kappaleessa on avattu esikäsittelyryhmän henkilöstöltä kerätty haastatteluaineisto kokonaisuudeksi teemoittain. Haastatteluun tehdyt kysymykset oli suunniteltu niin, että SWOT-mallin mukaisesti haastatelluilta tiedusteltiin heidän näkökumiaan niin nykyisessä tilanteessa käytettyyn vahinkoilmoitusten rekisteröinnin toimintatapaan kuin uuteen muuttuvaan järjestelyynkin liittyen. Haastatellut henkilöt joutuivat siis miettimään oman työnsä hallittavuuteen vaikuttavia käytännön tekijöitä vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien näkökulmasta.

9.1 Taustatiedot

Kaikilla haastatelluilla nykyinen toimenkuva sisältää esikäsittelyn tehtäviä. Muutamat henkilöt mainitsivat lisäksi toimenkuvaansa kuuluvan vahinkojen rekisteröintitehtävät, puhelinpalvelun hoitamisen sekä ruotsin- ja englanninkielisten vahinkojen hoitamisen. Kokemus omassa toimenkuvassa haastatelluilla vaihteli lyhimmillään noin puolesta vuodesta pisimmillään 15 työkokemusvuoteen asti. Haastatteluun osallistui yhteensä 7 henkilöä.

9.2 Työn parhaat puolet ja motivaatiotekijät

Parhaiksi puoliksi työkuvassaan haastatellut toivat työn itsenäisyyden sekä tiedon siitä, että tekee oikeasti merkityksellistä työtä. Myös vahinkoilmoitusten monipuolisuus lukuisilta eri lääketieteen erikoisaloilta mainittiin työn mielenkiintoa ylläpitävänä asiana, koska erilaiset vahinkoilmoitukset tuovat omaankin työhön paljon vaihtelevuutta. Työn mainittiin olevan

riittävän haastavaa ja positiivisena asiana koettiin myös se, että omaa työtä voi itsenäisesti suunnitella ja hallita hyvin pitkälle työpäivän puitteissa.

Motivoiviksi asioiksi työssä haastatellut mainitsivat sen, että työ tuntuu mielenkiintoiselta ja siinä pääsee kehittämään ammatillisia taitojaan sekä hyödyntämään omaa koulutustansa. Motivoiviksi asioiksi koettiin myös jo aiemminkin mainittu työn itsenäisyys, mahdollisuus oman työn suunnitteluun sekä työyhteisön toimivuus ja mukavat työkaverit. Tämän lisäksi mainittiin, että uusien asioiden sekä toimintatapojen omaksuminen auttaa suoriutumaan vaativimmistakin tehtävistä itsenäisesti, mikä vahvistaa luottamusta omaan osaamiseen ja tukee käsitystä omassa työssä selviytymisestä. Myös tunne siitä, että esimies on tukena ja luottaa tehtyihin ratkaisuihin lisää motivaatiota.

9.3 Oman työn hallittavuuteen vaikuttavat tekijät

Oman työnhallinnan suhteen tärkeiksi asioiksi koettiin asiantasiset ohjeet ja jatkuva kouluttautuminen uusien toimintatapojen suhteen, vaikka edes lyhyinä tietoiskuina ryhmän yhteisten kokousten yhteydessä, jollei suuremmat koulutuskokonaisuudet ole yhtäjaksoisesti järjestettävissä. Muutamat henkilöt mainitsivat myös luottamuksen omaan ammattitaitoon, työrauhan, oman itselle sopivan ja järjestelmällisen toimintatavan luomisen työskentelyyn sekä liiallisen stressaamisen välttämisen auttavan oman toiminnan järjestelyssä. Sähköisten tietojärjestelmien ja työasemien toimivuus mainittiin isoina tekijöinä työnhallinnan suhteen, sillä siirtymävaiheessa ongelmia on esiintynyt. Yleensä tilanteet ovat olleet ennakoimattomissa ja työaika on kulunut esimerkiksi siihen, kun tietojärjestelmät on jouduttu ajamaan kokonaan alas, jolloin työtä ei ymmärrettävästi ole päässyt tekemään lainkaan. Haastatellut kokivatkin nykyisen tilanteen sähköisten tietojärjestelmien suhteen ongelmallisena, sillä tiedossa on, että haluttuja muutoksia ei päästä toteuttamaan ilman tietojärjestelmien kehittämistä, mutta tämänhetkisessä tilanteessa järjestelmän keskeneräisyys sekä toimimattomuus hidastaa ja hankaloittaa työntekoa ajoittain hyvinkin paljon.

Omalta osaltaan työnhallinnan kokemukseen vaikuttavat myös tulevien vahinkoilmoitusten laatu ja määrä. Monesti yksinkertaisiltakin vaikuttavat ilmoitukset voivat vaatia paljon selvitystyötä, jos esimerkiksi vahinkopaikkaa ei ole rekisteröity oikean tiedon puuttuessa, tarvittavaa hoitolaitos/vakuutuksenottaja- rekisterin eli niin sanotun liitännäisrekisterin tietoa ei ole perustettu tai päivitetty ajantasalle, vahinkoilmoituksen perusteella on rekisteröity virheellinen määrä vahinkoja tai vanhaan vahinkotapaukseen liittyen perustetaan uusi vahinko. Näissä tilanteissa selvittelytyö ja asiakirjojen kerääminen vaatii aikaa ja vie moninkertaisesti työtehoa yhden asiakkaan asian käsittelyyn. Esikäsittelijöiden jako-osuuksissa lasketaan kuitenkin vain vahinkoilmoitusten kappalemäärät, jolloin työmäärän

arviointi on hankalaa, eikä välttämättä välity loppuvastuussa työn seurannasta oleville tahoille.

9.4 Näkemykset rekisteröinnin nykytilanteesta

Nykyisellään vahinkotapausten rekisteröinnin sujuvuudesta sanottiin, että rekisteröinnin työvaiheet eivät ole selkeitä esikäsittelijöille, koska he eivät ole kyseistä työtä tehneet. Tällä hetkellä siis vain rekisteröinnin tehtävää hoitavat tietävät parhaiten itse rekisteröintivaiheen sujuvuudesta sekä sellaisista asioista, joiden toivottaisiin sujuvan paremmin. Esikäsittelijän näkökulmasta rekisteröinti voi vaikuttaa monivaiheiselta ja mutkikkaaltakin. Nykyisellään rekisteröinnin työvaihe pohjaa siis rekisteröijillä olevaan kokemukseen ja tietotaitoon sekä yhteisesti rekisteröijien kesken sovittuihin käytäntöihin, kuinka käytännön työ toteutetaan järjestelmällisesti sekä tarkoituksenmukaisesti, jotta vahinkojen jako on tasapuolista kaikkien esikäsittelijöiden kesken. Rekisteröinnin vahvuus on siis asiantuntemuksessa ja tarkkuudessa, joka on syntynyt pitkän työhistorian kautta saman työtehtävän parissa.

Sujuvuudeksi esikäsittelijöiden näkökulmasta mainittiin, että rekisteröinti on pysynyt hyvin aikataulussa ja aika vahinkoilmoituksen saapumisesta sen käsittelyn käynnistämiseen ei ole päässyt venymään. Myös rekisteröityjen vahinkopaikkatietojen oikeellisuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä, mikä helpottaa käsittelyn aloittamista ja selvityspyyntöjen kohdentamista oikeille tahoille. Rekisteröinti onnistuu ratkaisemaan hyvin myös eteen tulevia monivahinkotapauksia, mihin tarvitsee tehdä lisärekisteröintejä uusille vahinkopaikoille tai uusia vahinkokansia eri vakuutustietojen takia. Yhteistyö rekisteröijien ja esikäsittelijöiden välillä mainittiin olevan helppoa sähköpostin kautta liittyen esimerkiksi väestörekisteritietojen hakuun tai aiemmin mainittuihin lisärekisteröintipyyntöihin, jotka voi nykyään ilmoittaa vahingon käsittelytunnuksella sekä viittauksella vahinkoon kirjattuun muistioon. Kiitosta rekisteröijät saivat myös pyyntöihin reagoinnista nopeasti ja siitä, että ovat olleet hyvin tavoitettavissa, jos apua on tarvittu.

Tällä hetkellä rekisteröinnin vahvuuksiksi koettiin se, että rekisteröijät osaavat hallita saapuvaa vahinkomassaa sujuvasti. Myös rekisteröijien työnjako on ollut toimiva ja järjestelmällinen, jotta jako-osuuksien mukainen ja listauksen mukaan menevä jaottelu esikäsittelijöille sujuu. Nykyinen toimintatapa mahdollistaa myös sen, että esikäsittelyssä ja muissa ryhmissä voidaan keskittyä muihin tehtäviin ja asiantuntijuus rekisteröinnistä on keskitettyä sen osaajille.

Kehitettäväksi asioiksi koettiin liitännäisrekisterin eläminen ja nopea vaihtuvuus terveydenhuollon toimintakentän elämisen myötä. Tämä tuottaa omat haasteensa ja

esimerksi rekisteröityjä vahinkopaikkoja joudutaan välillä korjailemaan jälkeenpäin, mikä synnyttää viivettä asiantuntijassa, kun oikeellisuuden varmistamiseksi apua joudutaan kysymään ryhmän asiantuntijalta. Samoin epäselvyydet vahinkoilmoituksissa (vahinkopaikka tai- paikat, hoitoajat, vahingoksi ilmoitetun tapahtuman laajuus) ovat edelleen tavallisia ja tarkennuksia olisi toisinaan parempi pyytää jo rekisteröintivaiheessa, jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin, eikä vahinkotapausta tarvitsisi palauttaa rekisteröintin uudelleen esimerkiksi ryhmän asiantuntijan konsultaatiovastauksen perusteella. Myös sähköiset tietojärjestelmät ja niiden kehittämisen myötä tulleet toimintatavat tulisi ohjeistaa paremmin.

Nykyisen rekisteröinnin toimintatavan heikkouksiksi ja sitä uhkaaviksi tekijöiksi sanottiin sen haavoittuvuus, kun työ on vain muutaman henkilön varassa, jolloin poissaolot esimerkiksi sairasloman tai yleisten loma-aikojen takia näkyy heti rekisteröinnin ajantasaisuudessa pysymisessä. Myöhemmässä vaiheessa tämä heijastuu työjonon kasvamisena esikäsittelijöille, kun tilanne rekisteröinnissä saadaan työstettyä ajantasalle. Myös uudet sähköiset tietojärjestelmät luovat oman haasteensa toiminnalle, koska työvaiheiden määrä on lisääntynyt ja niiden hallinta oikeassa järjestyksessä vaatii tarkkuutta. Sähköinen tietojärjestelmä vaikeuttaa myös asioiden korjaamista jälkikäteen, sillä järjestelmä on keskeneräisyydessään vielä hankalasti ennakoitava ja käyttäytyy yllätyksellisesti siinä tehtävien muutosten tai päivitysten suhteen. Yhteenvetona voisikin sanoa rekisteröinnin vaikuttavan esikäsittelytyöhön eniten niissä tilanteissa, kun rekisteröintivaiheessa on syystä tai toisesta tullut viivettä ja työjonot pääsevät kasvamaan. Rekisteröinnin ollessa ajantasalla oma työmäärä esikäsittelyssä koetaan helpommin ennakoitavaksi.

9.5 Näkemykset uudesta rekisteröinnin toimintatavasta

Uuteen toimenkuvaan, eli siirtymiseen kaikkien esikäsittelijöiden tekemään vahinkoilmoitusten rekisteröintiin, liittyvien odotusten suhteen haastatellut mainitsivat kyseisen toimintatavan mahdollistaman etätömahdollisuuden myös esikäsittelyryhmässä, mitä muutamat vastaajista ovat kertoneet odottaneensa jo pitkään. Lisäksi työn uskottiin jatkossa muuttuvan mielenkiintoisemmaksi ja monipuolisemmaksi, kun osaamistaso koko ryhmässä nousee yleisesti useamman henkilön tekemän vahinkojen rekisteröinnin myötä. Uudessa toimenkuvassa mietitytti kuitenkin myös vastuun lisääntyminen, kun jokainen vastaa suuremmalta osin kokonaisuuden hoitamisesta käsittelemiinsä vahinkotapauksiin liittyen. Vastuun lisääntymiseen liitettiin myös virheiden mahdollisuuksien kasvaminen ja niiden kumuloituminen, kun yksi henkilö vastaa jatkossa paljon itsenäisemmin tapauksen käsittelystä.

Uuden toimintatavan myötä työn joustavuuden uskottiin kuitenkin lisääntyvän ja rekisteröinnin haavoittuvuuden vähenevän nykyisestä, kun osaaminen ei ole vain parin

ihmisen käsissä. Uuteen toimintatapaan siirtymisen ajateltiin tuovan mukanaan myös synergiaetua, kun useampi ihminen perehtyy asiaan voi myös oivalluksia ja havaintoja syntyä enemmän, mikä tietysti edesauttaa prosessin ja siihen liittyvien toimintojen jatkokehittämistä edelleen. Huolellisen perehdyttämisen tärkeyttä uuteen toimenkuvaan haluttiin painottaa, jotta työskentely voisi olla sujuvaa ja osaamisen taso riittävää.

Uuden toimintatavan vahvuuksina nähdään juurikin tasapuolisuus ja mahdollisuus tehokkaaseen työskentelyyn, kun vahinkoja voi hoitaa alusta asti itse ja turhat päällekkäisyydet työvaiheista jäävät pois. Haastatellut kokivat, että työtä voi jatkossa kontrolloida entistä paremmin ja tehdä sen verran kuin omat työresurssit kulloinkin antavat myöden. Suurimmiksi uhkiksi sekä heikkouksiksi toimintatavassa mainittiin koulutuksen riittävyys sekä perehdyttämisen turvaaminen tietojärjestelmien toimivuuden ohella. Lisäksi uhkana koettiin tunne siitä, ettei rekisteröinnin muutoksen eteenpäin viemiseksi organisaatiossa ole tarpeeksi resursseja ja vahva muutosvastarinta.

Haastatellut toivat esiin pelkonsa siitä saadaanko tietojärjestelmät niin joustaviksi, että monta henkilöä pystyisi toimimaan järjestelmässä yhtäaikaaisesti rekisteröinnin parissa. Epätietoisuutta käsittelijöille toi myös muutos oman vahinkokannan hallinnasta yhteiseen työjonoon siirtymiseen ja se millaiset pelisäännöt ryhmässä uuteen toimintatapaan liittyen tullaan sopimaan. Esimerkkejä käsittelijöitä mietityttävistä tulevaisuuden vahinkoilmoitusten rekisteröinnin toimintatavan toteuttamiseen liittyvistä asioista olivat muun muassa toiminnan rehellisyys eli rekisteröidääkö vahinkoja saapumisjärjestyksessä vai itselle mieluisimpia ja helpoimpia tapauksia valikoiden, liitännäisrekisterin hallinnan onnistuminen ja tuntityöntekijöiden toiminnan järjestäminen vahinkojen rekisteröinnissä.

Pääosin käsittelijöiden ajatukset uuteen toimintatapaan siirtymiseen olivat kuitenkin positiivisia ja tilanne nähtiin kehittymismahdollisuutena, vaikka uusia opeteltavia asioita tiedetään tulevan runsaasti. Yhteistyön muiden ryhmäläisten välillä uskottiin myös lisääntyvän ja tavan tehdä työtä muuttuvan uusien työvaiheiden myötä. Haastatellut mainitsivat, että aluksi totutuista rutiineista luopuminen voi olla hankalaa, mutta uuteenkin toimintatapaan täytyy vain ajan kanssa kehittää itselle sellainen toimintatapa, jossa tasapaino kaikkien työvaiheiden välillä säilyy.

Muutamit haastatelluista vastasivat myös, etteivät tiedä tarpeeksi uudesta toimenkuvasta, jotta osaisivat mainita mielikuviaan siihen liittyen ja näin ollen odotuksia tai ajatuksia uuden toimenkuvan suhteen ei ole vielä liiemmin tullut.

9.6 Odotukset esimiestaholle uuteen toimintatapaan siirryttäessä

Odotukset uuteen toimintatapaan siirryttäessä esimiestaholle liittyvät ensisijaisesti tehtävään perehdytyksen riittävyyteen, jotta varmistetaan kaikkien käsittelijöiden osaavan uuden toimenkuvansa ja myös itse tuntevansa hallitsevan sen. Selkeää ohjeistusta, avoimuutta ja tiedottamista asiaan liittyen pidettiin tärkeinä asioina.

Vastuun yksityiskohtien huomioimisesta rekisteröinnin uuden toimintatavan ohjaamisen suhteen toivottiin olevan selkeästi esimiestaholla, jottei vääriä toimintatapoja pääsisi syntymään ja siirtymään eteenpäin. Monien muuttuvien detaljien huomioiminen koettiin selkeästi kuuluvan esimiesten informoitavaksi, jottei käsittelijöiden tarvitsisi toimia liikaa pelkän muistitiedon varassa, vaan asiaan olisi olemassa oma asiantunteva tukihenkilönsä siirtymävaiheen aikana. Esimiehiltä toivottiin myös kärsivällisyyttä alun epätietoisuuden ja toiminnassa todennäköisesti syntyvän hitaamman vahinkojen käsittelyn nopeuden suhteen.

Käsittelijät toivoivat myös, että uuteen toimintatapaan ei siirryttäisi ilman huolellista tietojärjestelmien ennakkotestausta sekä huolellisen ohjeistuksen tekoa, jossa ryhmän pelisäännöt ja toimintatavat muutoksessa olisi sovittu etukäteen. Esimiestaholta odotettiin myös reagointia tilanteessa ilmeneviin muutoksiin ja vastuuta käytännön kannalta oleellisten resurssien järjestämiseksi. Informoinin tärkeys tapahtuvasta muutoksesta myös muille organisaation toimintayksiköille koettiin oleelliseksi hoitaa asianmukaisesti, sillä muutos tulee vaikuttamaan välillisesti muiden toimintayksiköiden työn järjestämiseen.

9.7 Haastattelujen analysointi SWOT-analyysin muodossa

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaksi asetettiin Potilasvakuutuskeskuksen esikäsittelyryhmän henkilöstön näkemysten ja ennakkooajatusten selvittäminen muutoksessa, jossa kaikki ryhmän henkilöt tullaan perehdyttämään uusien saapuvien vahinkoilmoitusten rekisteröintiin, aikaisemmin siihen perehdytettyjen kolmen henkilön sijaan. Tutkimuksen tavoitteena oli myös saada selville SWOT-lähtötilannekartoituksen avulla mahdollisia vahvuuksia sekä uhkia kyseiseen muutosprojektiin liittyen.

Nykytilanteessa ryhmässä rekisteröinti koettiin esikäsittelijöiden osalta melko vieraana asiana. Tämän hetkissä tilanteessa rekisteröinti on selkeästi vain muutaman henkilön erikoisosaamisaluetta, joka heijastuu esikäsittelijöiden käytännön työhön rekisteröijiltä siirtyvän jako-osuuksien mukaan jaetun työjonon kautta. Uuteen rekisteröinnin toimintatapaan ryhmäläiset suhtautuivat odotuksella, mutta epätietoisina sen konkretisoitumisesta käytäntöön, tietäessään jo haastatteluvaiheessa projektin siirtymisestä myöhemmään ajankohtaan.

Oheisessa taulukossa 1 on esitetty SWOT-analyysimalliin ryhmiteltynä ryhmästä haastattelujen kautta esiin nousseita keskeisimpiä ajatuksia siitä, miten rekisteröinnin toimintatavat tällä hetkellä koetaan ja kuinka ne heijastuvat työhallintaan. Ryhmän tulevaisuuteen liittyvät mielikuvat ja ajatukset on kuvattu taulukossa 2 samaista ryhmittelylogiikkaa noudattaen.

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • rekisteröinnin ammattitaito keskittynyttä • rekisteröinnin järjestelmällisyys ja tarkkuus työssä kehittyneinen rutiinien sekä toimintamallien kautta • yhteistyö rekisteröijien kesken • yhteistyö rekisteröijien ja käsittelijöiden välillä 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • henkilöresurssien puute rekisteröinnistä • rekisteröinnin haavoittuvuus poikkeustilanteissa • päällekkäiset työvaiheet vahinkoilmoitusten käsittelyssä • epäselvien vahinkoilmoitusten käsittelyprosessi • sähköisen tietojärjestelmän tuomat haasteet ja niihin vastaaminen
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • rekisteröijät hallitsevat vahinkomassaa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti • rekisteröijillä jako-osuuksien tasapuolisuuden seuranta • rekisteröijillä mahdollisuus vaikuttaa parhaiden työtapojen kehittämiseen ammattitaitonsa kautta, muilla ei samanlaista asiantuntijuutta juuri rekisteröinnistä • rekisteröinnin keskittäminen yhteen ryhmään vapauttaa resursseja muuhun toimintaan ryhmä -ja yksikkötasolla 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • muutosvastarinta • sähköisen tietojärjestelmän tuomat haasteet, onko järjestelmä koskaan niin joustava, että sallii monen henkilön yhtäaikaista rekisteröintitoiminnan? • henkilöresurssien riittävyys tietojärjestelmien kehittämiseen • epätietoisuus rekisteröinnin projektin tulevaisuudesta • epätietoisuus ryhmän yhteisistä pelisäännöistä, miten jatkossa tullaan toimimaan

Taulukko 1: SWOT-analyysi rekisteröinnin toimintatavan nykytilanteesta

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • osaamistason kasvaminen koko ryhmässä • työnkuvan monipuolistuminen • työnteon joustavuuden lisääntyminen • työmäärän parempi hallittavuus • itsenäisyys ja vastuunotto omasta työstä lisääntyvät • turhat työvaiheet ja päällekkäisyydet karsiutuvat pois 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • koulutuksen ja perehdytyksen riittävyys, riittävätkö resurssit, että saadaan tarpeeksi? • virheiden määrän kasvu, kun monta erilaista työvaihetta sekä virheiden kumuloituminen ja niiden korjaamisen ongelmallisuus?
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • tietotaito ja asiantuntijuus rekisteröinnistä useammalle • työn sujuvuus paremmin turvattu myös poikkeustilanteissa • työn tehokkuuden lisääntyminen • synergiaedut: useampi osaaaja havaitsee ja ideoi enemmän ==> jatkokehitysmahdollisuudet • etätyömahdollisuus myös esikäsittelyryhmässä 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • muutosvastarinta • sähköisen tietojärjestelmän tuomat haasteet • henkilöstöresurssien ohjaaminen projektin eteenpäin viemiseksi • epävarmuus tulevast, ei ole vielä riittävästi tietoa miten jatkossa tullaan toimimaan ryhmänä ja yksilöinä • ohjeistuksen puute?

Taulukko 2: SWOT-analyysi rekisteröinnin toimintatavan tulevaisuudesta

10 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä tehdystä tutkimuksesta kävi ilmi, että haastattelussa ryhmässä on vankka kokemus ja ammattitaito omassa työssä toimimisesta. Ryhmällä on positiivinen suhtautuminen suorittamiinsa tehtäviin ja omaa työtä pidetään tärkeänä sekä merkityksellisenä. Henkilöt saavat motivaatiota työn vaihtelevuudesta sekä monipuolisuudesta niin työn antamien haasteiden kuin ammatillisen kehittymisenkin näkökulmista. Työyhteisössä koetaan iloa mukavista työkavereista sekä mahdollisuudesta vaikuttaa itsenäisesti oman työn toteuttamiseen. Haastatteluista välittyi esille tunne, että ryhmässä työn tekemistä halutaan kehittää ja kehittyä myös itse työn mukana.

Kun näkemykset työstä ja ryhmän toiminnasta ovat myönteisiä, ovat oletettavat vahvuudet, kuten osaamistason kasvattaminen koko ryhmässä sekä sitä kautta myös asiantuntijuuden ja tietotaidon lisääntyminen, helpommin saavutettavissa.

Toimiva ja tehokas ryhmä saa enemmän aikaiseksi kuin yksittäinen työntekijä. Ryhmä koostuu erilaisista ihmisistä, joilla on erilaisia taitoja, tietoja, kokemuksia ja mielipiteitä. Myös ongelmanratkaisu- ja ideointitilanteissa useampien näkökulmien olemassaolo palvelee mahdollisimman hyvin laadukkaan lopputuloksen saavuttamista. Ryhmätyöskentely tarjoaa myös mahdollisuuden harjoitella erilaisissa ryhmärooleissa toimimista sekä mahdollisuuden kehittää yhteistoimintakykyä. Ryhmän jäsenet voivat antaa myös toisilleen ideoita ja virikkeitä. (Aalto yliopisto 2011.)

Suurimmiksi haittatekijöiksi työnhallinnan kannalta koettiin resurssien järjestäminen sekä niiden priorisointi. Myös sähköisissä tietojärjestelmissä olleet ongelmat ja niistä seuranneet vaikutukset ovat epätietoisuuden aiheuttajia. Jotta reksiteröinnin projekti voitaisiin viedä eteenpäin ja ottaa täysipainoisesti käyttöön, täytyy nämä tietojärjestelmissä olevat vaikeudet saada ensin ratkaistuksi. Projektin toteuttaminen vaatii myös riittävien henkilöstöresurssien ohjaamista sen suunnittelutyöhön sekä selkeän etukäteen laaditun toimintaohjeistuksen, jotta työskentely olisi alusta asti mahdollisimman yhdenmukaista ja turhilta virheiltiltä välttyttäisiin.

Myös huolellellinen ennakkotestaus ja valmistautuminen muutoksiin ovat myös tärkeä osa projektin riskinhallintaa. Riskianalyysin tavoitteena on tunnistaa sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden aiheuttamia riskejä ja arvioida niiden todennäköisyyksiä ja projektin herkkyyttä niille. Riskianalyysi on yksinkertaistettuna saatavilla olevan tiedon systemaattista hyödyntämistä vaarojen tunnistamiseksi ja riskin suuruuden määrittämiseksi. (Saarela 2008 ; Silfverberg 2004, 56.)

Esimiestahon tulisikin huolehtia avoimesta ilmapiiristä ja riittävästä tiedottamisesta siirtymävaiheen mylleryksessä, jotta informaatio projektin vaiheista välittyy ajantasaisena ja oikeellisesti. Muutosjohtaminen on yhteisön johtamista kohti parempaa tulevaisuutta. Panostaminen henkilöjohtamiseen silloin, kun tilanne on vakaa, kantaa hedelmää muutoksen keskellä. Kun johtajuus on yhteisöllisesti vankalla pohjalla, muutoksen ajoista selviydytään vähin vaurioin. Arvokkainta on arkinen läsnäolo, yhteiset palaverit, ruohonjuuritason työn seuraaminen ja tarvittaessa siihen osallistuminenkin. Esimiehen tehtävä on johtaa, mutta johtamisen tulee perustua aidosti perustehtävän tuntemiseen. (Tammi 2007, 11.)

Jatkotutkimusehdotuksina tutkimuksesta saaduista tuloksista nousi esiin mahdollisuus vastata henkilöstön esittämiin haasteisiin, kuten esimerkiksi toivotun ohjeistuksen sekä perehdysmateriaalin luomiseen omana uutena tutkimusprojektina. Koska tutkimusta

suorittaessa oli jo tiedossa projektin siirtyminen myöhäisempään ajankohtaan, jatkossa olisi mahdollista suorittaa seurantatutkimus projektin edetessä ja uuden toimintatavan oltua käytössä jonkin aikaa. Seurantatutkimuksella olisi mahdollista selvittää ja vertailla tilannetta nyt suoritettuun alkutilannekartoitukseen. Uusi seurantatutkimus antaisi tietoa, onko alkutilannekartoituksessa ajateltuihin toiminnan etuihin päästy ja onko alkuvaiheessa ilmitulleet haasteet päästy voittamaan, vai onko projekti tuonut edetessään uusia haasteita, joita ei alkuvaiheessa osattu odottaakaan.

Lähteet

Kirjat ja artikkelit

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.

Baguley, P. 2010. Improve your Project Management. London: Hodder Education.

Choudhury, S. 1988. Project Management. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan Kirjapaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Miksi muutos? Mikä muutosjohtaminen? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Meredith, J. R. & Mantel, S. J. Jr. 2006. Project Management: A Managerial Approach. 8. painos. New York: John Wiley & Sons.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2.painos. Kuopio: Unipres.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lähteet - kohti parempia muutoksia. Jyväskylä: Infor.

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Palonen, R., Nio, A. & Mustajoki, P. 2005. Potilas ja lääkevahingot -korvaaminen ja ennaltaehkäisy. Helsinki: Talentum.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä -Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa - suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Shore, B. 2008. Systematic biases and culture in project failures. Project Management Journal 39/2008, 5-16.

Silfverberg, P. 2004. Ideasta projektiksi. Projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Ympäristöministeriö.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma.

Ylikoski, M. 1995. Työyhteisö muutosmurroksessa -Ihmissyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 4. painos. Mikkeli: Länsi-Savo.

Sähköiset lähteet

Aalto yliopisto. 2011. Taitavaksi ryhmätyöskentelijäksi. Luettu 19.2.2014.
<https://into.aalto.fi/pages/viewpage.action?pageId=3772261>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Luettu 24.11.2013.
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Huotari, J. & Salmikangas, E. 2013. Projektihallinnan perusteet - johdanto, määritelmät. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 29.9.2013.
http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZP2010/IIZP2010_Johdanto.pdf

Koski, A. 2013. Kävijöistä asiakkaiksi. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 5.10.2013
http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/55071/ONT_Anette_Koski.pdf?sequence=1

KvaliMOTV_a. 2006. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Luettu 16.2.2014
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

KvaliMOTV_b. 2006. Teemahaastattelu. Luettu 24.11.2013.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

KvaliMOTV_c. 2006. Reliabiliteetti. Luettu 24.11.2013.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Lehtinen, P. 2011. Projektijohtamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Pro Gradu- tutkielma. Luettu 24.11.2013.
http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12498/hse_ethesis_12498.pdf

Opetushallitus. 2013. SWOT-analyysi. Luettu 5.10.2013.
http://www.opi.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Potilasvakuutuskeskus_a. 2012. Luettu 29.9.2013.
<http://www.pvk.fi/fi/Yhteystiedot/>

Potilasvakuutuskeskus_b. 2012. Luettu 29.9.2013.
<http://www.pvk.fi/fi/Yhteystiedot/Toimintakertomus/>

Potilasvakuutuskeskus_c. 2012. Luettu 29.9.2013.
<http://www.pvk.fi/fi/korvauksenhakijalle/Miten-korvauskasittely-etenee/Tyytymattomyys-paatokseen/>

Potilasvakuutuskeskus_d. 2012. Luettu 29.9.2013.
<http://www.pvk.fi/fi/korvauksenhakijalle/Miten-korvauskasittely-etenee/>

Potilasvakuutuskeskus_e. 2012. Luettu 29.9.2013.
<http://www.pvk.fi/fi/korvauksenhakijalle/Mita-korvataan/>

Saarela, M. 2008. Riskianalyysi ja riskienhallinta osana onnistunutta hypermediaprojektia. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettu 19.2.2014.
<http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/riskianalyysi-ja-riskienhallinta-osana-onnistunutta-hypermediaprojektia>

Suomen Projekti-Instituutti Oy. 2013. Luettu 29.9.2013.
http://www.projekti-instituutti.fi/yksilon_kehittaminen/projektijohtamisen_sanastoa

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2012. Nelikenttäanalyysi -SWOT. Luettu 5.10.2013.
<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2013. Luettu 29.9.2013.
http://www.thl.fi/fi_FI/web/potilasturvallisuus-fi/potilasturvallisuutta-aidolla-ohjelma

Työterveyslaitos_a. 2013. Luettu 5.10.2013
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos_b. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Luettu 5.10.2013.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2009. Tutkimuksen reliabiliteetti. Luettu 24.11. 2013.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Julkaisemattomat lähteet

Esikäsittelyryhmän henkilöstö. 2014. Haastattelut. Potilasvakuutuskeskus. Helsinki.

Harju, L. & Ruusunen, O. 2013. Rekisteröinnin projektin käynnistys ja suunnittelu. Potilasvakuutuskeskus. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Korvauskäsittelyn eteneminen	10
Kuvio 2: Projektin elinkaari ja vaihejako	14
Kuvio 3: SWOT- analyysin nelikenttämalli	18
Kuvio 4: Muutoksen vaiheet	21
Kuvio 5: Muutokseen sitoutumisen vaiheet.....	22

Taulukot

Taulukko 1: SWOT-analyysi rekisteröinnin toimintatavan nykytilanteesta	40
Taulukko 2: SWOT-analyysi rekisteröinnin toimintatavan tulevaisuudesta	41

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	50
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Mikä on nykyinen toimenkuvasi?

2. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

Mistä asioista pidät nykyisessä toimenkuvassasi kaikkein eniten?
Mikä motivoi sinua työssäsi?
Millaisia odotuksia sinulla on tulevan toimenkuvan osalta omalla kohdallasi?

3. Miten kuvailisit vahinkotapausten rekisteröinnin sujuvuutta nykyisellään?

Missä asioissa rekisteröinti on nykyisellään mielestäsi onnistunut hyvin?
Mitä vahvuuksia rekisteröinnissä on nykyisellään?
Mitä mahdollisuuksia rekisteröinti nykyisellään antaa?

Missä asioissa rekisteröinnissä olisi mielestäsi nykyisellään kehitettävää?

Mitä heikkouksia rekisteröinnissä on nykyisellään?
Mitä uhkia nykyinen rekisteröintitapa tuo?

4. Millä tavoin vahinkotapausten rekisteröinnin sujuvuus vaikuttaa nykyisellään omaan työhösi esikäsittelyssä?

Mitkä asiat tukevat omaa työnhallintaasi?
Mitkä asiat aiheuttavat ongelmia omassa työnhallinnassasi?

5. Mitkä ovat mielestäsi uuden rekisteröinnin toimintatavan vahvuudet tulevaisuudessa?

Mitä mahdollisuuksia uusi rekisteröinnin toimintatapa tuo?

6. Mitkä ovat mielestäsi uuden rekisteröinnin toimintatavan heikkoudet?

Mitkä asiat uhkaavat mielestäsi eniten uuden rekisteröinnin toimintatavan käyttöönottoa?

7. Miten koet uuden toimintatavan käyttöönoton vaikuttavan omaan työhösi esikäsittelyssä?

Millaisia mahdollisuuksia näet tulevassa toimenkuvassa itsellesi?

Millaisia haasteita näet oman toimenkuvasi ja itsesi kannalta? Onko jokin asia sellainen, mikä mahdollisesti uuteen toimenkuvaan siirryttäessä luo sinulla epävarmuuden tuntemusta / epätietoisuutta? Miksi? Miten koet itse, että asia voitaisiin ratkaista?

8. Mitä asioita uuden toimintatavan käyttöönoton suhteen tulisi mielestäsi huomioida, jotta se saataisiin käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla? Mainitse mitä konkreettisia asioita sinulle tulee mieleen.

9. Mitä toimenpiteitä odotat esimieheltäsi sekä ryhmän asiantuntijalta uuteen rekisteröinnin toimintatapaan siirryttäessä?

10. Millaista tukea toivoisit muutosprosessin jälkeen ts. millaisiin konkreettisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota pidemmällä aikavälillä, jotta päivittäiset työtehtävät sujuvat parhaalla mahdollisella tavalla, ilman käytännön ongelmia?